Agriculture. It's all we do.

FCC SCA

Farm Credit Corporation Société du crédit agricole

Canada

Customer for Life

Our focus on agriculture remains unchanged.
Our commitment is strengthened.

Corporate Plan Summary

2001/02 to 2005/06

102-04432/

FARM CREDIT CORPORATION

Summary

Corporate Plan
For the 2001/02 to 2005/06 Planning Period

Operating Budget
For the 2001/02 Budget Year

Borrowing Plan and Capital Budget
For the 2001/02 Budget Year

FCC SCA
Farm Credit Corporation Société du crédit agricole
Canada

Agriculture. It's all we do.

Table of contents

CORPORATE PROFILE 2

MESSAGE FROM THE PRESIDENT 5

OPERATING ENVIRONMENT 7

FCC'S RESPONSE 11

- Legislative Proposals 12
- FCC's Balanced Scorecard 13
- I. Human Resources and Organization 14
- II. Customer Loyalty and Market Presence 15
- III. Process Effectiveness and Quality Improvement 17
- IV. Financial Success 18
- Objectives, Goals and Measures 21

FINANCIAL PLAN 25

OPERATING BUDGET 31

BORROWING PLAN AND CAPITAL BUDGET 33

Corporate Profile

Mission
Enhance rural Canada by providing specialized financial services to primary producers and agribusiness across Canada, with an emphasis on personalized service.

Vision
Visionary leaders and trusted partners in agricultural financing - putting the power of specialized knowledge and innovation to work for farm families and agribusiness across Canada.

Values
Focus on the customer. Act with integrity. Working together. Give back to the community. Achieving excellence.

Strategic Direction - Customer for Life
Commitment to our customers throughout their life and business cycle, not just the life of the loan.

Balanced Scorecard
- Human Resources and Organization
- Customer Loyalty and Market Presence
- Process Effectiveness and Quality Improvement
- Financial Success

Governance
Farm Credit Corporation (FCC) was established in 1959 to fulfil the need for long-term agricultural credit in Canada. Today, FCC is Canada's largest agricultural term lender, offering flexible financial solutions to primary producers and agribusiness. The Corporation is accountable to Parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food Canada. Corporate office is located in Regina, Saskatchewan with over 900 employees serving customers from 100 offices across Canada. FCC delivers joint programs and services with government agencies and other financial institutions.

The *Farm Credit Corporation Act* (1993) outlines the Corporation's purpose. The *Financial Administration Act* provides direction, financial control and accountability and outlines FCC's relationship with the Government of Canada.

The Corporation's Board of Directors, comprised of 12 men and women with backgrounds in agriculture and business, oversees management and business in the best interests of the Corporation and the long-term interests of the Government of Canada.

FCC Financing Solutions

Lending Products

Long Term
FCC provides fixed interest rate terms of up to 20 years and amortization periods between three and 29 years to provide long-term stable options for Canadian farmers. New this year are the 7+10 and 10+10 loans, which offer an annual 10 per cent prepayment of the original loan amount on seven and 10-year fixed terms to be applied directly to principal, with no penalty at any anniversary date.

Personal Property
With monthly, quarterly and semi-annual payment options, the FCC Personal Property Loan is ideal for purchasing livestock, new and used equipment or quota. Terms range between two and seven years and may be amortized up to 10 years with variable or fixed interest rate options available.

Variable Rate
FCC's Variable Rate Loan is for any agricultural or farm-related purpose, such as land, buildings, quota, equipment or livestock, which is secured by real or personal property. The loan gives the customer the flexibility to decide the right time to lock in for a longer term as well as the ability to prepay at any time.

One-Year Convertible
FCC's One-Year Convertible Loan provides the flexibility of short-term lending when rates are dropping, while allowing the borrower to switch, without penalty, to a longer term rate at any time should rates begin to rise.

AgriStart ™
This innovative line of loans is designed to help families transfer farming operations from one generation to another as well as assist developing farmers in starting or expanding their operations.

The AgriStart product line encompasses the following:

- FCC's Family Farm® loan enables the developing farmer to finance the purchase of farm assets or transfer shares in a family farm business. Successfully launched in 1993, it has been updated and streamlined to increase flexibility and serve a wider market;
- FCC's 1-2-3 Grow loan provides financing with deferred payment options to farmers starting or expanding an enterprise that will have a reduced income stream for one to three years; and
- FCC's Payday loan is designed for individuals with off-farm employment who are interested in starting or expanding a farm business.

Plant Now – Pay Later
FCC understands that expanding a horticultural operation often results in a reduced income stream for the first few years. Customized to suit varying developmental phases, Plant Now – Pay Later loans meet the needs of our vibrant fruit-growing industry, including tender fruits, apples, grapes and berries.

Farmbuilder Construction
Financing for building projects is easier with this innovative product that provides interim financing for construction. The Farmbuilder Construction Loan applies to any type of construction project eligible for FCC financing. No payments are required during the first year and funds are disbursed as needed during the project.

Flexi-Hog
Flexi-Hog gives producers the freedom of principal vacations. If the producer wants to put off loan payments because of low markets or herd health problems, they can. The loan allows for principal vacations of up to a full year, and up to 3 vacations over the course of the loan. Flexi-Hog allows producers to better control their finances.

Emerging Sector Services

Aquaculture
FCC offers financing options that support salmon, fresh water fish or shellfish operations. Our staff have the specialized knowledge to assist with financial requirements for expanding aquaculture businesses, including purchasing barges, cages, nets, smelt, feed, tanks, hatcheries, processing equipment, construction costs, land and site leasing.

Forestry
FCC offers specialized lending services for the forestry industry, including loan products for buying forestry equipment, expanding existing forestry operation and buying land.

Investments

FCC Medium and Long-Term Notes
FCC's Medium and Long-Term Notes are issued daily at competitive market interest rates, with maturities ranging from one to 10 years. The notes are sold by investment dealers who act as agents for FCC and give investors the opportunity to invest in Canadian agriculture.

Message from the President

Our passion is agriculture and helping our customers succeed. Our core strength is agricultural knowledge and expertise. Our plan is to commit to the customer – throughout their life and business cycle. We call this strategy Customer for Life.

Farm Credit Corporation's (FCC) Customer for Life strategy is our commitment to primary producers and agribusiness operators throughout their entire life and business cycle – from start up to retirement. It is inspired by generations of primary producers who have shown dedication, innovation and pure perseverance during the challenging times to create an industry that is respected worldwide. It is made possible with the passion, knowledge and expertise of our 900 staff members across the country working for this industry.

FCC's strategic direction, Customer for Life, reflects our values and mission and provides the framework to ensure FCC achieves its vision. Most importantly, it places the customer at the centre of everything we do and ensures that we continue to work for the customer's benefit through our objectives.

Our strategy is based on the belief that FCC has an important role in ensuring Canadian producers and agribusiness owners have access to the tools necessary in a competitive market environment.

FCC is committed to new or developing producers, commercial producers and lifestyle farmers as well as agribusiness, supporting all phases of the life and business cycle - from planning and start up, through growing and building the business to succession planning and retirement. FCC also wants to ensure young farmers and those entering the agricultural industry have all the financial and business tools that they need to succeed. We will continue encouraging the growth of the industry by providing solutions and access to services that will enable decisive and strategic action.

Building customer relationships for the life our customers, not just the life of the loan, is why we do what we do.

The question, "how does this benefit the customer?" is the measurement against which all FCC business decisions are made. Our strategy provides a framework that guides activities, ensuring we are placing the customer at the centre of everything we do. This includes seeking amendments to the *Farm Credit Corporation Act* that will enable FCC to meet the growing needs of the agricultural industry, including providing more support for value added growth. FCC's implementation will be outlined in the 2002/03 Corporate Plan. Included in our strategy is our commitment to provide our customers with "personalized" service through the delivery channel of their choice – by contacting one of our employees, our website located at www-fcc-sca.ca, or through alliances and partners. Our continued focus on industry solutions will ensure that the different sectors have the products they need to be competitive.

This document summarizes FCC's Corporate Plan for 2001/02 – 2005/06, which describes the transformation that is impacting both the agricultural and financial services sectors, as well as the effect that these changes are having on producers and the industry as a whole. It outlines how FCC plans to assist the producer in the new marketplace through the following objectives:

- Unique people leading our success;
- Creating solutions for customer success;
- Making it easy for customers to do business with us; and
- Financial success - the foundation of continued customer support.

We will leverage our passion for agriculture to help our customers succeed. We will apply and build on our industry knowledge and expertise for our customers. We will partner, innovate and create to deliver customer solutions and service delivery that are both customer centric and leading in the industry.

Our focus on agriculture remains unchanged. Our commitment is strengthened. Agriculture. It's all we do.

John J. Ryan
President and Chief Executive Officer

OPERATING ENVIRONMENT

The customer plays a key role in shaping the environment and the marketplace. As demands for high-quality products at competitive prices escalate, so does the need for organizations to become more creative in their approach to business.

In the agricultural sector, the boundaries are expanding, calling for increased access to financial and business solutions. Freer trade, globalization and technology are redefining the agricultural industry. What was once referred to as a value chain can now be viewed as a value web of interconnected businesses working together to create an economic force.

The Canadian agri-food system and related services industry (food and beverage processing industry, the distribution industry and the food services industry) accounted for 8.4 per cent or about $60 billion of Canadian GDP in 1998. The agri-food system employed 1.9 million people in 1998 accounting for 13.2 per cent of total Canadian employment. The agri-food sector, which consists of the agriculture and related services and the food and beverage processing industries, accounted for 4.2 per cent of total Canadian GDP. The distribution and food services industries accounted for the remaining 50 per cent of the total agri-food system GDP. Agriculture and related services accounted for less than two per cent of total Canadian GDP in 1998.[1]

In 1998, Canada's primary agriculture sector had sales of $28.5 billion, purchased $14.6 billion of inputs, and exported $11.9 billion of product. The agri-food processing sector consisting of food and beverage processors, feed manufacturers, and non-food manufacturers, had sales of $59 billion, imported $6 billion of raw product, and exported $10.7 billion of processed product. Food and beverage processors accounted for 88 per cent of this sector's sales in 1998.

Market forces such as globalization and trade liberalization are creating an increasingly competitive environment for Canadian producers as are changing customer demographics and shifting appetites for healthy, processed foods. Consumer demand and commodity prices, combined with the rising costs of inputs impacting farm income are presenting challenges for Canadian producers. Decreased commodity prices, combined with interest rate fluctuation and the increased cost of inputs are creating a cost-price squeeze.

Subsidization in other countries is creating an uneven playing field. The Canadian position on agriculture at WTO calls for the complete elimination of export subsidies, reductions in trade distorting support, greater access to markets, and the creation of a working party on trade in genetically enhanced products. Any reductions in agricultural tariffs or export subsidies will result in an increase in net cash incomes for producers, which may be utilized in concert with financial institutions for further investment in the agricultural industry.

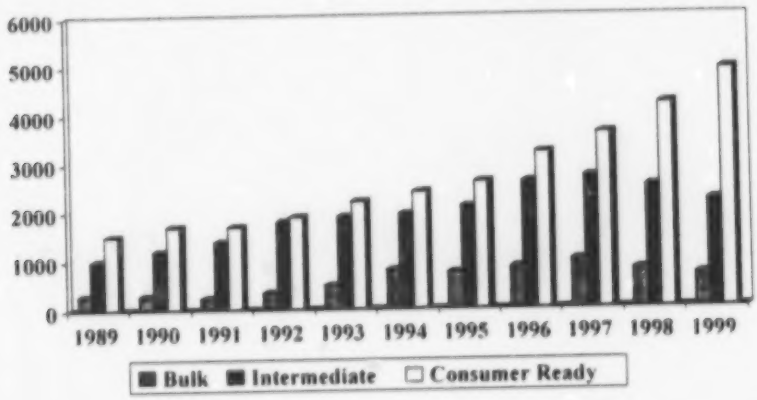
---

[1] AAFC, "Agri-Food System Overview", 1999.

Agriculture is no longer just food production. It is an entire system that includes primary production, information, processing, transportation and packaging for the end user.

Value-added production in Canada is becoming increasingly important as evidenced by the increased export of consumer ready products to the United States, such as processed vegetables, pork and beef products and grain products. The impact of e-commerce and e-business will also have a positive impact on value-added production, creating better management of the links between supplier and buyer and breaking down distance and time barriers, and other obstacles to business and trade. Every link in industry will be affected, with change being the common denominator. Alliances, partnerships, mergers and fall-outs have been taking place, as companies explore new ways of doing business.[2]

Increase in Exports of Processed Goods:
Source: Larry Martin, George Morris Foundation



From 1972 to 1993, world trade in processed foods grew at an average annual rate of 10 per cent compared to eight per cent growth for agricultural commodities. In 2000, it is estimated that processed food comprised 70 per cent of the $715 billion US global trade in food and agricultural commodities.[3]

Canadian agri-food exports have followed this general trend. Annual exports of consumer-oriented agri-food products have grown from $5.4 billion during 1992 to 1996 to $9.1 billion in 1998. By 1998, exports of bulk agri-food products/commodities had fallen to 34 per cent of total exports.[4]

---

[2] Diane Vincent, Associate Deputy Minister, Agriculture & Agri-Food Canada, E-Commerce for Agribusiness Conference, Chicago, Illinois, October 12, 2000.
[3] USDA, ERS, "Globalization of the Processed Foods Market", 1996.
[4] AAFC, "Portrait of the Canadian Agri-Food System" and "Exports of Agri-Food".

In the processing and retail sectors, shipments by Canadian food and beverage processors have grown from about $45 billion in 1989 to almost $60 billion in 1998. Food and beverage processing is Canada's second largest manufacturing sector in terms of GDP. Ontario and Quebec are the powerhouses of this sector, accounting for 52 per cent and 23 per cent of GDP respectively. Consolidation is occurring in parts of Canada's food distribution sector. The number of retail food outlets has fallen from approximately 34,000 in 1989 to about 26,000 in 1998.

As the agricultural sector continues to expand to meet the growing demand for consumer-ready foods, additional services such as business planning and management services to assist producers and the rural community's movement into value-added processing may be required in the future.

Industry Transformation

Primary producers are rethinking the nature of their business. They can be expected to move further up the value chain into processing and marketing of niche products.

The challenge of the future will be to assist the agricultural sector in making the transformation from a farm income based economy that is dependent on market forces, to one that is more diversified. New technologies are emerging that will enable producers to expand their value chain from simply food production to production of other products such as pharmaceuticals and neutraceuticals, ethanol and wallboard. Never before has it been as important for producers to embrace the changes occurring and to focus on how they can take a leading role.

With the emerging life sciences economy, opportunities exist to continue expanding the boundaries of agricultural production and use. Expanding the value chain to include bio-material production bio-medicine, and bio-environmental products will increase markets available to producers. Agriculture and Agri-Food Canada's Life Science strategy speaks to developing an industry that is more diversified and less dependent solely on the linear food production chain.

"We need to find ways to help the primary sector take advantage of these new opportunities so that they can realize increased revenues and income stability as a result. We need to work to improve the investment climate through marketing, economic and scientific research, and regulation that allows producers to form strong value chain linkages with the handling, transportation and processing sectors to capture value–added returns."

"Primary producers are rethinking the nature of the business they are in. They can be expected to move further down the value chain into processing and marketing of niche products. There will be opportunities for regionally based production and processing clusters that can help stabilize rural communities. Agriculture can be and must be more than just food. Farmers can be and must be more than just producers. We need to look

at how producers, processors and other investors can better work together to capture these opportunities."[5] AAFC has a vision for Canada to join other countries in developing this new economy and to be the leader in the life sciences economy by 2010.

The Knowledge Economy

The effect of e-business on the marketplace will only strengthen as more people gain access to and recognize the power of this tool. Business-to-business sales are expected to grow from less than $10 billion Canadian in 1998 to more than $70 billion by 2003. Business-to-consumer sales are expected to rise from virtually zero to more than $20 billion during the same period. Within Canada's food and agriculture sectors, business to business sales are projected to increase 10-fold between now and 2004 - growing from the $800 million Canadian it represents today, to an estimated $10.7 billion.[6]

The Government of Canada recently announced its national strategy to manage the transition of Canadians to a **knowledge-based economy** and "make Canada the most connected nation in the world."[7] Among the initiatives are the creation of Smart Communities which aim to overcome "digital divides" by ensuring Internet connectivity for even the farthest reaches of our nation. As Internet use grows, within the next two years, estimates are that e-commerce will be particularly well established within our food and beverage processing industry – with the primary thrust being B2B [business to business]. [8] The government has pledged to invest $160 million in this initiative.

Financial Services Industry Transforming

We are witnessing an unprecedented transformation of the financial services industry. The need to balance customer service delivery with efficiency and increased shareholder value is being addressed through the delivery of creative, customer-focused solutions and technological innovation. Customers can access financial services through a variety of options, including the Internet, automated banking machines and debit cards and telephone banking, or they can visit a branch. In order to increase their reach, banks are partnering with non-financial businesses such as supermarkets and e-commerce companies.

Developing partnerships will continue to play an important role in the agricultural finance sector with the objective to improve products and services offered to clients by encouraging those with complementary services to work together for the good of the industry and individual producers. Credit unions have a strong role to play in rural Canada, and other provincial lenders, and business services providers. Partnering with these types of lenders and business solutions providers will be critical to enable growth in the agricultural sector.

---

[5] Agriculture and Agri-food Canada, "The Agriculture and Agri-Food System in 2010."
[6] Diane Vincent, Associate Deputy Minister, Agriculture & Agri-Food Canada, E-Commerce for Agribusiness Conference, Chicago, Illinois October 12, 2000..
[7] Ibid.
[8] Ibid.

FCC's Response

As a result of these changes, the Canadian agricultural landscape will look very different than it does today. There will be a requirement for more specialized financial products and services designed for specific needs. Product development will have to be geared accordingly. Access to competitive knowledge, partnerships and best practices will increasingly become necessary to succeed.

Beginning and developing producers require access to capital and information. Producers and agribusiness operators require business planning to ensure strategic growth in an industry driven by consumer demand. Farmers with off-farm employment supplementing their income will require access to solutions geared for their special business needs. Commercial farmers (value adders, large commodity producers and dedicated traditional commodity producers) will require specialized products and services such as leading edge financing instruments like risk management tools, business planning expertise and specially designed lending products.[9]

As a federal Crown corporation, FCC is focused solely on the agricultural industry. For 41 years, FCC has continued to change and grow with the needs of producers and the industry, developing sector-specific products geared specifically to the needs of the customer.

FCC possesses a substantial market share in term lending. As producers venture into value added production or expand along other value chains, they will require knowledge, connections and financial solutions. Growth of this magnitude requires an investment climate that allows for the exploration of new ideas.

In order to take advantage of new technologies, explore product development and accessing new markets, an even greater need for capital and commitment from the financial services industry will be required. FCC is committed to working with other lenders and business solutions providers to enable growth to occur.

Through the Corporation's Customer for Life strategy, FCC will focus on meeting the needs of customers throughout their life and business cycle. We will continue to hone our agricultural knowledge and expertise to create value for the industry. We will partner with others to create more opportunities as producers and agribusiness continue to forge new markets and create new efficiencies in food production. And we will innovate, create and lead the development of new products and services for our customers and the agricultural industry, including beginning farmers, commercial farms, agribusiness, and lifestyle farmers.

[9] Ray Bollman, Statistics Canada, "Rural Canada".

Legislative Proposals

During 2000, FCC embarked on a process to amend the *Farm Credit Corporation Act*. FCC consulted with more than 100 regional and national farm and agribusiness organizations, provincial governments, federal government departments and agencies as well as all major financial institutions regarding the future role of the Corporation. More than 400 individuals participated in the consultation meetings across Canada. The consultations resulted in general support across most stakeholder groups for proposed amendments to the *Farm Credit Corporations Act*. The highlights are:

- Changing the Corporation's name to Farm Credit Canada and Financement agricole Canada (from Société du crédit agricole) to better reflect its federal identity and demonstrate the federal government's commitment to rural Canada. The name change supports the goals of the new federal identity program.
- Removing restrictions on FCC lending so that farm-related businesses (inputs to or outputs from farms) that benefit primary producers can be financed. Under current legislation, FCC can only finance businesses that are majority owned by primary producers.
- Allowing FCC to provide equity capital for farm and farm-related businesses solely or in partnership with other equity providers to fill the gap that exists for equity capital to the agricultural industry.
- Clarifying FCC's legislation related to lease financing to provide explicit legislative authority for FCC to offer a range of lease instruments.
- Allowing FCC to provide complementary non-financial services and products to farm and farm-related businesses to enable them to attain their business goals.
- Financial and operational amendments to provide FCC with similar powers as other Crown corporations, allowing it to improve the effectiveness of its operations and meet emerging customer needs.

FCC's implementation plan will be outlined in the 2002/03 – 2006/07 Corporate Plan.

FCC's Balanced Scorecard

At the core of every decision and business activity undertaken at FCC is the question, "How does this benefit our customers?"

FCC measures its progress through a measurement system called the "balanced scorecard", which translates FCC's vision into measurable strategic objectives. The balanced scorecard motivates performance. From the divisional level to the individual level, objectives, goals and measures are set based on the key performance areas mapped out in the Corporate Plan and represented in the balanced scorecard.

The balanced scorecard enables the Corporation to gain an overall perspective of operations and closely monitor progress in key result areas. Overall progress is communicated annually to all staff and external audiences while financial results are communicated quarterly. The Corporation has identified the following four key areas for action:

I. Human Resources and Organization: FCC staff are known for their agricultural expertise, and their passion for agriculture and seeing our customers succeed. Studies show that focusing on employee development and a positive workplace environment leads to loyalty and productivity to the benefit of customers.

II. Customer Loyalty and Market Presence: FCC continually strives to provide primary producers and agribusiness with financial solutions that enable them to succeed.

III. Process Effectiveness and Quality Improvement: Maximizing technology and resources is key to ensuring timely, efficient and relevant customer service delivery. We believe that it is important to provide our customers with the kind of solution they need, when and how they want to receive it.

IV. Financial Success: Sound financial management of the Corporation enables FCC to continue adding value to producers and agribusiness owners and operators.

I. Human Resources and Organization

Leadership is about inspiring people to do extraordinary things and the ability to successfully maneuver teams through a transition or change phase.

Customer Needs Drive Employee Attraction, Development, Retention

Unique people leading our success is key to our ability to anticipate and meet the business needs of our customers. FCC is committed to increasing employee retention, satisfaction and morale and building internal competencies that result in a high level of expertise. Several key core competencies have been identified to ensure that FCC continues to anticipate and respond to the needs of producers and agribusiness. They are agricultural knowledge and business expertise; leadership in innovation, creativity; and relationship-building. These core competencies drive FCC's retention, attraction and development strategies and ensure alignment between human resources strategies, the needs of the industry.

In 2001-02, FCC will ensure that its compensation package is comparable to industry practices. Work will continue on the new FCC pension plan. Employees are made aware of opportunities for lateral and promotional movement and are encouraged to apply for various positions in order to develop or further their skills. A Human Resource Index survey measuring employee satisfaction will be conducted in 2001/02.

Agricultural Knowledge and Business Expertise

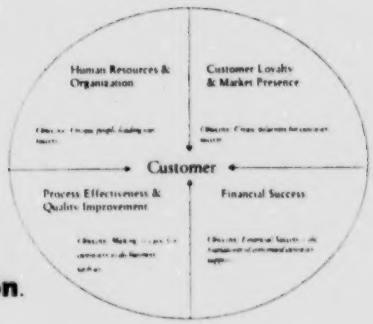
FCC views training and development initiatives as an investment. Several programs – such as Managing Local Markets, the Field Development program, Financial Certification, Mainstream Accreditation and the District Manager Development Program – are part of human resource joint efforts with other business units to develop crucial skills needed in today's business environment.

Leadership, Innovation and Creativity

FCC has significantly invested in current and future leaders through Succession Planning and the leadership development programs. High-potential employees are identified through an assessment process and development planning for all employees is an integral part of our annual competency assessment process. Through these initiatives, FCC ensures management continuity and provides learning and development opportunities to individuals with high potential. In 2001-02, FCC will launch a new program to encourage and recognize innovation at FCC. Development programs on creativity and innovation will be available to employees, and we will be reviewing linkages to innovation in the corporate competency assessment process.

II. Customer Loyalty and Market Presence

Knowledge and relationships are the cornerstones of the FCC brand. Centering our organization's initiatives around the needs of customers and their preferred ways of dealing with us have resulted in strong customer loyalty that in some cases spans more than one generation.



Customer Loyalty & Brand

FCC commissioned a corporate reputation and brand equity study as well as a customer loyalty study to benchmark where we stand at present, in order to design strategies for improvement.

FCC plans to use the findings from the Customer Loyalty Index and Brand equity study to continuously improve our relevance to customers as well as to improve our contribution to the success of the agricultural industry as a whole.

Customer Relationship Management

FCC is formalizing our decades of adherence to a credo of placing the customer at the centre of everything we do with the creation of a Customer Relationship Management (CRM) strategy. Initial CRM development will focus on the implementation of a corporate-wide contact management system. Future CRM implementation will permeate virtually every area of FCC to ensure that changes regarding personnel, process and technology are aligned with the need to revolve the business around our customers.

Channel Choice

An integral element of Customer Relationship Management is to offer customers the right service at the right time and place. FCC expects to offer customers the ability to conduct business over the Internet in fiscal 2001-02.

Knowledge Management

Many of our field staff are professional agrologists from agricultural communities. All have a passion for the industry. This year, FCC embarked on a more systematic approach to gathering expertise, to centralize information and "know what we know." Sharing our specialized knowledge and expertise in the form of personal counsel and unique products tailored to the agricultural industry is imperative for us to contribute to the success of customers.

Product Development

To effectively build customer loyalty, FCC must not only deliver value to customers today, we also must anticipate their future needs. Term loan products characterize FCC's current product line. As the industry continues to expand and diversify, our customers' financial needs are also evolving. We engage in continuous dialogue with customers and the agricultural industry to ensure that we can identify emerging needs in the marketplace, and develop sector-specific products and services. This ongoing process ensures that we can meet the future needs of agriculture and rural Canada.

Partnering to Add Customer Value

The agricultural industry has a long history of co-operative effort. FCC actively seeks alliances and partnerships to maximize our ability to add value to customers.

Giving Back to our Communities

Our employees and customers live and work in more than 100 communities across the country – the vast majority of them in rural Canada. FCC is proud to give back to those communities. We have been designated a "Caring Company", under the Canadian Centre for Philanthropy's "Imagine" program, donating a minimum of one per cent of pre-tax dollars to communities across Canada.

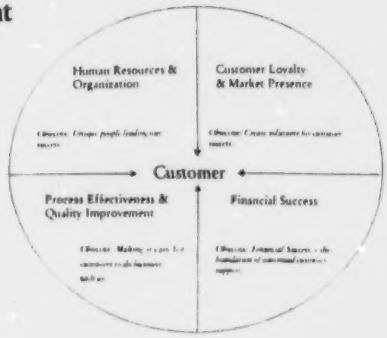
FCC strives to support endeavours that benefit the community and enhance the quality of life for all of us. We encourage and support the community-minded efforts and involvement of our employees, and recognize that their time, energy and enthusiasm makes an enormous contribution.

Our national focus is farm safety and food, reflecting our strong dedication to the industry in which we operate. Our aim is to help people understand that safe and affordable food is produced by Canadian farmers and agribusiness. We partner with the agricultural industry to promote safety, where farm families live and work, delivering initiatives such as the National Farm Safety program, the rural babysitting course and others.

FCC partners with Food Banks and breakfast programs through cash donations and volunteer time. Our employees give generously to their communities. FCC staff have also participated in the United Way's Day of Caring for the last four years, giving their volunteer labour to help Habitat for Humanity, a women's shelter, and more. FCC also "loans" an employee to the United Way, to provide leadership, expertise and visibility in local campaigns.

III. Process Effectiveness and Quality Improvement

Access to financial services and agricultural knowledge. Anytime. Anywhere. Efficiency. Effectiveness. Services and knowledge that help me make better decisions.



Information Technology as an Enabler

Information technology is a key enabler to delivering customer solutions and providing a platform for accessing information and knowledge. Strategic applications supporting our customers' needs will involve electronic marketing and delivery, customer support and customer behavior predictions. FCC will focus on proactive planned investment in technology that improves our ability to serve our customers. The Corporation's management of information technology includes the development and implementation of an e-business strategy, improvements to the corporate data communications network, and continued improvements in the reliability of the IT operational, system management and development processes.

Business Process Reengineering

Our process redesign guiding principles are to provide the best business opportunities to our present and future customers in the most efficient and cost effective manner. Process redesign efforts in 2001/02 will concentrate on ensuring integrated new business processes to support the electronic delivery of customer solutions.

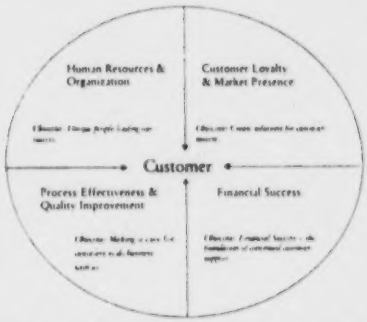
Expense Management

Careful management of administration expenses will help FCC ensure its viability. One of the key components of this management has been the establishment of an efficiency ratio as a performance measure for the Corporation. The efficiency ratio measures the level of operating expenses as a proportion of net interest income. The targeted efficiency ratio for 2001/02 is 49 per cent, an improvement over the forecast 56 per cent in 2000/01. This ratio is planned to further improve to 44 per cent by the end of the five-year planning horizon.

FCC manages its operating expenses through: an ongoing commitment to business process reengineering, incremental process and service improvement included in the operating plans of business units. FCC is committed to ensuring that operating expenses are not only kept in line with portfolio growth, but that the Corporation becomes more efficient through increased productivity. These measures demonstrate FCC's commitment to providing value to our customers and our principal shareholder.

IV. Financial Success

FCC's long-term financial integrity safeguards an unwavering commitment to family farms and small to medium-sized agribusiness.



Financial viability is key to FCC's ability to serve its customers and to provide support during good times and bad. Four key components to financial success include capital acquisition, treasury, risk management and expense management. These enable FCC to offer the best possible value to our customers. A number of key initiatives have been implemented over the last few years to build sound financial foundations and ensure long term financial viability for the Corporation. These initiatives include:

- Risk Scoring and Price Scoring, which provides us with the ability to price our products appropriately for inherent risk;
- Portfolio vision through which the Corporation manages portfolio and geographical risk;
- Financial measures, including return on equity, return on assets and debt to equity ratios; and
- Efficiency measures to manage expense growth.

Over the next few years, FCC will continue to work on and improve on these initiatives.

Treasury

Portfolio Vision

As competition for funds continues to grow, absolute bond yields remained low through 1999 and 2000 from a historical perspective. As investors seek higher returns elsewhere the capital markets demand for high quality debt has decreased and current spread levels for federal Crown corporations range from 15-30 basis points over Government of Canada debt.

The impact of higher long-term funding costs will continue to put pressure on both FCC and our customers This is of particular concern given increasing production costs, and in some cases lower revenues faced by producers. The challenge continues to be obtaining the most efficient, cost-effective funding for the portfolio, so that the best possible value can be passed on to FCC's customers.

Funding Programs

The Corporation will continue to use a variety of instruments to raise the necessary capital to fund its operations. These include structured notes, medium-term notes (retail, institutional, Euro) and other sources.

Outlook

In 2001/02, FCC will continue to expand its successful domestic retail medium term note (MTN) program and explore new borrowing programs and markets to diversify its investor base and generate cost effective funds.

Credit Risk Management

Sound management of loan portfolio credit risk is a prerequisite for FCC's financial success. The loan portfolio is FCC's largest asset and generates the bulk of FCC's income. Credit risk is the largest risk faced by FCC, and the annual provision for credit loss is one of the largest expenses on FCC's income statement.

Risk- based pricing

FCC uses the Strategic Credit Risk Model to measure portfolio level credit risk (in a way that can be compared to other financial institutions). At the individual account level, FCC has successfully implemented a risk scoring process that provides a dynamic, comprehensive, and granular risk-rating mechanism.

With the newly implemented risk-based pricing process, FCC is in a better position to achieve stable long-term results from the portfolio. Appropriate loan pricing, along with other credit risk management processes, will help to ensure FCC's continued presence in support of primary producers and agribusiness in rural Canada.

Account monitoring and review processes

A cycle of new credit training has been completed. Several steps have been taken to address credit risk in Agribusiness lending. A portfolio diversification strategy is being implemented.

Portfolio Vision

The "Portfolio Vision" describes the portfolio that is needed to manage portfolio and geographic risk. Included are descriptions of the desired geographical and enterprise portfolio concentrations, the desired credit and sales culture interface, the margins that are needed and an overview of the processes in place and needed to manage the credit risk in the portfolio.

Risk Management plans for the coming year include:

- improving the loan pricing model by fully integrating it into the loan origination software; and
- incorporating other loan cost elements into the pricing process.

Loan and account review processes

New loan authorization processes have recently been implemented. A framework for managing "agricultural enterprise" knowledge is being developed. Links to FCC's e-business initiatives will follow.

The "Integrated Risk Management" project will conclude at the end of this fiscal year with a recommendation regarding the ongoing function of an "integrated" or "enterprise wide" approach to risk management. FCC continues to work with policies, processes, procedures, controls, credit training and other management processes for FCC's loan portfolio credit risk.

Over the longer term, FCC will be investigating the use of other financial tools and measures to assist in management of the credit risk of FCC. With its base portfolio of high quality agricultural mortgage loans FCC is in a good position to mitigate its "one industry" credit risk through the financial markets.

Objectives, Goals and Measures

I. Human Resources and Organization

Objective	Goals	Measures for 2001/02
Unique people leading our success.	1. Continuously improve factors contributing to employee satisfaction.	♦ A statistically significant improvement from January 2001 Human Resources Index results, with a special emphasis on the communication component. ♦ Attraction and retention strategies implemented to assist in maintaining the voluntary turnover rate at less than 10%. ♦ Achieve goals set out in the Corporations Employment Equity and the Official Languages plans.
	2. Develop knowledge, skills and expertise to reinforce FCC's Customer for Life strategy.	♦ 3.5% of Corporate salary budget invested in training and development. ♦ Competencies identified and plan established. ♦ Ten industry expert teams established throughout FCC.
	3. Inspire Innovation.	♦ Launch innovation program. ♦ All innovations implemented in new products and solutions generate increased revenues, reduced costs, improved efficiencies or effectiveness and increase customer and employee loyalty.

II. Customer Loyalty and Market Presence

Objective	Goals	Measures for 2001/02
Create solutions for customer success.	1. Grow support for primary production and agribusiness through increased market presence and continued customer relationship building.	♦ $1.8 billion in disbursements including; $1.33 billion in disbursements to primary production; $250 million in direct disbursements to agribusiness; $220 million in disbursements through alliances. ♦ Improve customer retention by 2%.
	2. Increase options for service delivery through e-business channel development.	♦ CSC operational as a delivery channel and integrated into e-commerce. ♦ Increase disbursements via electronic channel. ♦ Business-to-business internet loan processing and banking to be established with 3 alliance partners.
	3. Anticipate needs of the agricultural industry and respond with proactive product development.	♦ Generate additional revenue from new fee based products introduced in 2000-2001. ♦ Achieve targets identified in business cases supporting new interest-based products introduced in 2000-2001. ♦ Deliver 5 new interest-based and 2 new fee-based products. At least 1 of these products to be web-based. ♦ Delivery of 20 life cycle planning seminars throughout Canada under the AgriSuccess initiative. ♦ 20% of AgriSuccess site hits will access a site offering. ♦ Establish a business alliance with one First Nations group in each Sales Area.
	4. Offer expert knowledge to customers.	♦ Positive trend of results of Customer Loyalty Index and Brand Equity Survey factors associated with specialized knowledge.

III. Process Effectiveness and Quality Improvement

Objective	Goals	Measures for 2001/02
Make it easy for customers to do business with us.	1. Continuously improve process effectiveness and operational efficiency.	♦ Reengineered Human Resources processes implemented by September 30, 2001 with realized net efficiency gains. ♦ Engineered new business processes and redesigned existing business processes, as required, in support of e-business implementation. ♦ Corporate efficiency ratio (expense/revenue) of 49%.
	2. Leverage technology to enable and sustain delivery of superior customer service offerings.	♦ Information technology infrastructure availability target of +99%. ♦ All technology related projects will be delivered within specifications. ♦ 100% of service level targets achieved for all mission critical applications. ♦ Reengineered Information Technology processes implemented.
	3. Do it right the first time, all the time. (Continuous quality improvement as a business driver).	♦ 98% accuracy on completed data fields. ♦ 100% of required customer information data fields complete. ♦ Quality index developed, benchmarked and operationalized by October 1, 2001.

IV. Financial Success

Objective	Goals	Measures for 2001/02
Financial success – the foundation of continued customer support.	1. Ensure long-term viability.	♦ ROE of 8.2% ♦ ROA of 0.78% ♦ Debt-to-equity ratio of 9.4:1 ♦ Cost effective funding 10 bpts lower than Crown curve.
	2. Proactively manage risk.	♦ Maintain strategic credit risk model (SCRM) score on portfolio less than 70 (representative of a "managed" approach that is neither conservative nor aggressive). ♦ Manage operations within approved treasury risk limits.

Financial Plan

The Financial Plan provides details of Farm Credit Corporation's forecasted financial results for the five fiscal years from 2001/02 to 2005/06. This Plan has been developed on a pretax basis. Overall, financial results represent cautiously optimistic lending activity, provisions for credit losses reflective of continued pressure on certain sectors of the agricultural economy, and improving key financial ratios.

Management's Key Financial Targets ($ Millions)

	Forecast 2000-01	Plan 2001-02	Plan 2002-03	Plan 2003-04	Plan 2004-05	Plan 2005-06
Total Loans Receivable	6,834.1	7,460.8	8,027.4	8,774.8	9,697.5	10,457.3
Loan Disbursements	1,752.0	1,800.0	1,955.0	2,135.0	2,360.0	2,430.0
Equity	679.0	733.4	803.5	875.1	958.0	1,049.9
Administration Expense	97.0	102.0	114.0	124.0	132.0	136.0
Efficiency Ratio (%)	56	49	47	46	45	44
Net Income	58.3	57.8	75.3	78.9	90.8	101.0
Return on Assets (%)	0.85	0.78	0.95	0.92	0.97	1.00
Return on Equity (ROE) (%)	8.9	8.2	9.8	9.4	9.9	10.1
Debt - to - Equity (:1)	9.4	9.4	9.2	9.1	9.2	9.0

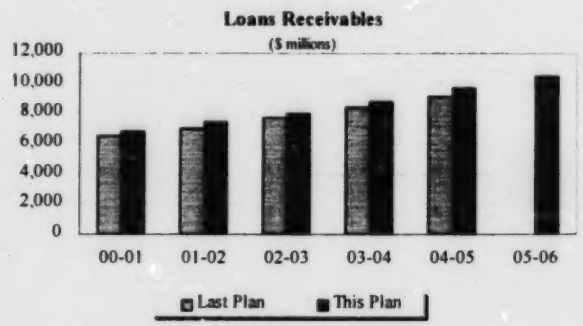
Discussion of Expected Results

Comparison to prior year's plan refers to the five year period from 1999-2000 to 2004 – 2005.

Balance Sheet

Loans Receivable

Loans receivable are expected to increase from $6.8 billion in forecast 2000/01 to $10.5 billion by the end of March, 2006. Compared to the last plan, the loans receivable balance will be $534.5 million higher by March 2005 primarily as a result of higher than expected growth in 2000/01. The remaining years have similar growth as was outlined in last year's planning process.



Agribusiness disbursements will increase from $250 million in the first year of the plan to $400 million in the final year, representing 16% of loan disbursements at March 31, 2006. This illustrates that FCC's primary focus remains on the primary producer.

Loan Disbursements

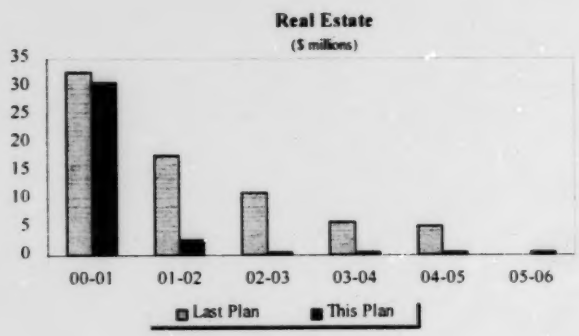
Loan disbursements remain consistent with prior year plan at $10.0 billion for the five years ending March 2005. Agribusiness and alliance lending will continue to augment FCC's traditional lending. The steady growth illustrates FCC's continued efforts to expand its portfolio depth and breadth through partnerships and delivery channels

Allowance for Credit Losses

The allowance for credit losses represents management's best estimate of credit losses on its loans receivable. Included in the allowance over the planning cycle is a cumulative $50.0 million allowance that reflects probable losses due to macro economic events which cannot adequately be captured in the model-driven determination of the allowance. As the size of the portfolio grows, the allowance for credit losses is expected to grow from a forecasted $277.9 million at the end of March, 2001 to $480.9 million at the end of March, 2006. The allowance as a percentage of loans receivable is expected to grow throughout the 5-year planning period from 4.22% to 4.60% reflecting the increased risk associated with a larger portfolio and the overall agricultural operating environment.

Real Estate Acquired in the Settlement of Loans

Real estate balances are lower when compared to the last plan due to a continued acceleration of land sales as long-term leases expire. The Corporation expects to sell most of its land inventory by March 2002. Key drivers in the sale of property are the expiration of long-term leases in 2000 and 2001, and FCC's desire to return real estate back to the primary producer.



Income Statement

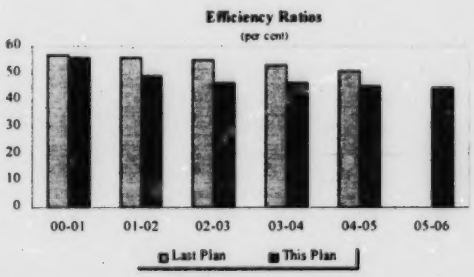
Net Interest Income

Net Interest Income (N.I.I.) is the difference between the interest earned on assets, such as loans and securities, and interest expense on borrowings. N.I.I. for the five years ended March 2005 is $51.3 million higher than last plan. This increase is due to a larger loan portfolio as well as higher net interest income margins. The higher margins are created by increased equity levels, maturing of lower margin loans and reduced funding costs created by the retirement of high coupon Consolidated Revenue Fund debt (CRF). CRF debt retirement in 2000-01 and 2001-02 resulted in prepayment penalties for early retirement, however this is more than offset by a reduction in interest expense in the later years of the planning cycle.

Net Lease and Real Estate Income

Net lease and real estate income is forecast to increase to $30.2 million for the five years ended March 2005, $15.8 million higher than last plan. This is due to higher recoveries as the Corporation continues to return its land holdings back to primary producers

Administration Expenses



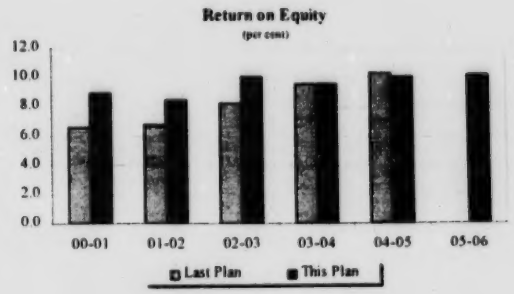
Administration expenses are $46.1 million lower than last plan for the five years ending in March 2005 The decrease in administration expenses and improved efficiency ratio reflects the realization of benefits from efforts over the last number of years to obtain process efficiencies and cost containment These efficiencies have been obtained through better allocation of resources to support the growth of Agribusiness, to enhance product support and market development and to strengthen infrastructure to maximize customer support.

Net Income

Net income is expected to increase by $44.7 million for the five years ending March 2005 when compared to the last plan. This is mainly due to greater net interest income ($51.3 million) higher net lease and real estate income ($15.8 million) and lower administration expenses ($46.1 million), offset by higher provisions for credit losses ($63.2 million) With the projected portfolio growth and controlled administration expenses, net income continues on an upward trend through the planning cycle.

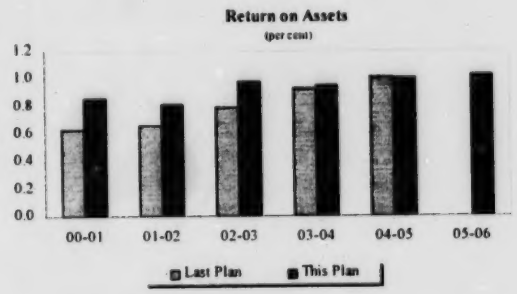
Return on Equity

Return on equity averages 9.5 per cent for the five years to 2005, compared to 8.5 per cent in the last plan. The higher ROE is a reflection of a larger loan portfolio generating higher interest income with improved net interest income margins; higher recoveries on real estate and reduced administration expenses.



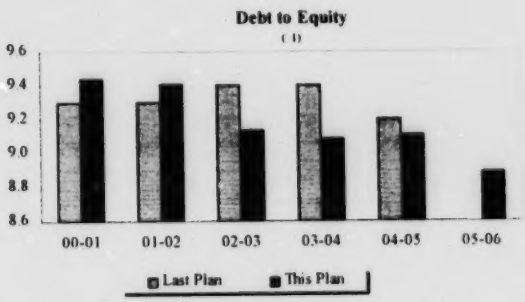
Return on Assets

Return on assets averages 0.92 per cent for the five years to 2005, compared to 0.82 per cent in the last plan. This is a reflection of the improved net interest margin forecast in this plan.



Debt-to-Equity

The debt-to-equity ratio of 9.3:1 (weighted average from March 2000 to March 2005) is consistent with the last plan. The maintenance of a higher equity base will better enable FCC to reinvest in agriculture and grow the balance sheet without compromising financial viability.



Financial Plan - Schedule 1

Farm Credit Corporation
Balance Sheet
2001/02 - 2005/06 Financial Plan
($ Millions)

	Actual 1999/2000	Forecast 2000/2001	Plan 2001/2002	Plan 2002/2003	Plan 2003/2004	Plan 2004/2005	Plan 2005/2006
ASSETS							
Cash and short term investments	308 7	400 0	400 0	400 0	400 0	400 0	400 0
Accounts receivable and other accrued assets	74 8	32 0	32 0	32 0	32 0	32 0	32 0
Long term investments	55 6	55 5	54 4	53 2	50 0	50 0	50 0
Total loans receivable	6,303 8	6,834 1	7,460 8	8,027 4	8,774 8	9,697 5	10,457 3
Less Allowance for credit losses	249 7	277 9	304 9	329 9	361 9	397 9	430 9
Allowance for macroeconomic events	0 0	0 0	10 0	20 0	30 0	40 0	50 0
Net loans receivable	6,054 1	6,556 2	7,145 9	7,677 5	8,382 9	9,259 6	9,976 4
Real estate aquired in settlement of loans	64 9	30 8	2 8	0 5	0 5	0 5	0 5
Equipment and leasehold improvements	12 6	15 0	15 0	15 0	15 0	15 0	15 0
TOTAL ASSETS	6,570 7	7,089 5	7,650 1	8,178 2	8,880 4	9,757 1	10,473 9
LIABILITIES							
Accounts payable and accrued liabilities	36 6	29 1	33 2	36 9	41 3	46 7	51 4
Accrued interest on borrowings	166 0	130 9	144 6	155 1	168 5	185 4	186 8
	202 6	160 0	177 8	192 0	209 8	232 1	238 2
Borrowings							
Short-term debt	1,040 1	1,672 4	1,608 3	1,617 2	1,675 8	1,674 4	1,905 3
Long-term debt	4,700 8	4,578 1	5,130 6	5,565 5	6,119 7	6,892 6	7,280 5
	5,740 9	6,250 5	6,738 9	7,182 7	7,795 5	8,567 0	9,185 8
EQUITY							
Capital	507 7	507 7	507 7	507 7	507 7	507 7	507 7
Retained earnings	119 5	171 3	225 7	295 8	367 4	450 3	542 2
Total equity	627 2	679 0	733 4	803 5	875 1	958 0	1,049 9
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	6,570 7	7,089 5	7,650 1	8,178 2	8,880 4	9,757 1	10,473 9

Financial Plan - Schedule 2

Farm Credit Corporation
Statement of Operations and Retained Earnings
2001/02 - 2005/06 Financial Plan
($ Millions)

	Actual 1999/2000	Forecast 2000/2001	Plan 2001/2002	Plan 2002/2003	Plan 2003/2004	Plan 2004/2005	Plan 2005/2006
INTEREST INCOME							
Loans receivable	470.2	525.2	575.0	624.9	685.1	749.1	808.4
Investment income	25.3	25.7	26.9	26.9	27.4	27.0	19.4
	495.5	550.9	601.9	651.8	712.5	776.1	827.8
Interest expense	341.1	386.0	400.1	417.5	454.8	493.6	530.8
Net interest income	154.4	164.9	201.8	234.3	257.7	282.5	297.0
Provision for credit losses	52.7	40.2	43.0	44.0	52.0	57.0	57.0
Provision for macroeconomic events	-	-	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Net interest income after provision for credit losses	101.7	124.7	148.8	180.3	195.7	215.5	230.0
LEASE AND REAL ESTATE INCOME							
Lease and other revenue	29.8	27.7	6.5	2.5	0.3	0.1	0.1
Operating expense	2.0	1.5	1.3	0.5	0.2	0.1	0.1
Interest expense	4.8	2.3	0.8	0.1	0.1	-	-
Net lease and real estate income	23.0	23.9	4.4	1.9	-	-	-
OTHER INCOME	6.4	8.9	8.4	9.0	9.3	9.6	9.5
INCOME BEFORE OTHER EXPENSES	131.1	157.5	161.6	191.2	205.0	225.1	239.5
OTHER EXPENSES							
Administration expenses	90.8	97.0	102.0	114.0	124.0	132.0	136.0
Income taxes	1.9	2.2	1.8	1.9	2.1	2.3	2.5
Other expenses	92.7	99.2	103.8	115.9	126.1	134.3	138.5
NET INCOME	38.4	58.3	57.8	75.3	78.9	90.8	101.0
Retained earnings, beginning of the year*	84.1	113.0	171.3	225.7	295.8	367.4	450.3
Dividends	(3.0)	-	(3.4)	(5.2)	(7.3)	(7.9)	(9.1)
RETAINED EARNINGS, END OF YEAR	119.5	171.3	225.7	295.8	367.4	450.3	542.2

*2000/01 adjusted for adoption of new accounting recommendations relating to employee future benefits

Operating Budget

Introduction

The Operating Budget for the fiscal year ending March 31, 2002 is submitted for Treasury Board approval in accordance with Section 123 of the *Financial Administration Act* (FAA).

Summary of Key Financial Targets for 2001/02 ($ Millions)

Total loans receivable	7,460.8
Net loan disbursements	1,800.0
Loan renewal rate (%)	91
Loan prepayments	512.0
Arrears	35.0
Allowance for credit loss	314.9
Real estate acquired in the settlement of loans	2.8
Weighted interest margin (%)	2.41
Administration expenses	102.0
Efficiency ratio (%)	49
Net Income	57.8
Return on equity ratio (%)	8.2
Debt-to-equity ratio (:1)	9.4

Balance Sheet

Loans Receivable

The loan portfolio for 2001/02 is expected to continue the prior year's trend of healthy growth. It is forecast to grow at a rate of 9.2 per cent, or $626.7 million up to a total portfolio size of $7.5 billion by March 31, 2002. **Disbursements** are expected to increase from $1.7 billion in 2000/01 to $1.8 billion in 2001/02. This growth reflects FCC's continued efforts to expand its portfolio depth and breadth through partnerships and delivery channels. **Renewals** are expected to be $627 million in 2001/02, reflecting a renewal rate of 91%.

Administration Expenses and Efficiency Ratio

The 2001/02 administration budget is set at $102.0 million, up $5 million from last year. The efficiency ratio is 49 per cent, improved from the 2000/01 forecast of 56 per cent. This improvement reflects efforts over the last number of years to obtain process efficiencies and cost containment. These efficiencies have been obtained through better allocation of resources to support the growth of Agribusiness, to enhance product support and market development, and to strengthen infrastructure in an effort to maximize customer support.

Equipment and Leasehold Improvements

The 2001/02 spending on equipment and leasehold improvements is planned at $9.9 million, $7.4 million of which is for computer equipment/software and network infrastructure. The development plans for information technology include improvements to the Corporation's business origination systems and upgrades to the network infrastructure. The remainder of the fixed asset spending relates to the continuation of the leasehold improvement program intended to increase federal presence in rural Canada through the upgrading and standardization of the Corporation's "store-front" image. This will include installation of consistent signage and upgrading client meeting facilities and staff work areas.

Net Income

The Corporation is anticipating net income of $57.8 million in 2001/02, a slight decrease from the $58.3 million forecasted for 2000/01. More income from a larger portfolio plus a higher overall margin created by a full year of lower funding costs resulting from the disposal of high interest rate CRF debt are more than offset by lower recoveries from the sale of property plus a higher provision for credit loss

Return on Equity

The return on equity for the 2001/02 plan is 8.2 per cent, down from 8.9 per cent forecast for 2000/01. The decrease from prior year forecast is mainly due to lower recoveries from real estate disposals and increased provision for credit loss. Offsetting those two items is the positive effect of a larger loan portfolio with improved net interest income margins.

Debt-to-Equity Ratio

The debt-to-equity ratio as at March 31, 2002 is forecast to be 9.4:1, the same as the projection for March 31, 2001.

Borrowing Plan and Capital Budget

Interest Rate Risk Management Function

FCC's Asset Liability Committee (ALCO) is specifically responsible for the Corporation's strategic management of interest rate risk and financial exposure. ALCO proposes policies, sets operational risk management guidelines, and monitors adherence to these guidelines. FCC's Treasury Division is tactically responsible for the day-to-day management of its interest rate risk exposures.

Farm Credit Corporation requests the following authority:

Borrowing Plan

To borrow short-term funds from the domestic and international money markets, stand-by revolving credit facilities or bank lines of credit or loan agreement for liquidity purposes and the financing of assets and investments. The maximum short-term debt outstanding at any time will not exceed $3.5 billion;

To borrow long-term funds from the capital markets to fund loans under the *Farm Credit Corporation Act* and to repay maturing debt up to a maximum of $2.5 billion;

Capital Budget

The Capital Budget for the 2001/02 budget year is based on the aforementioned borrowing program. With these funds and internally-generated funds, FCC expects to make gross loan commitments of $1.80 billion pursuant to the *Farm Credit Corporation Act* and to repay maturing and prepaid Consolidated Revenue Fund and domestic and international capital market debt. With new borrowings and, after all anticipated payments are made, the net amount of total debt outstanding is expected to increase by $489 million for the 2001/02 budget year.

Farm Credit Corporation
2001/02 Capital Budget
Calculations Related to Long-Term Matched Funding Requirements
($ Millions)

2000/01 Budget	Sources	2001/02 Budget
$ 1,192.1	Borrowings – FCCA and Capital Markets	1659.0
614.3	Repayment of Principal by Borrowers	765.9
510.0	Prepayments of Principal by Borrowers	512.0
156.0	Increase (decrease) in Short-term Notes	(64.1)
82.8	Cash From Operations	113.8
37.8	Change in Real Estate Held	28.0
76.1	Decrease in Investments	1.1
$ 2,669.1	**Total Sources**	**$ 3,015.7**
	Uses	
$ 1562.0	Loan Disbursements to Borrowers	1,800.0
223.1	Principal Payable to CRF - FCCA	155.7
0.1	Principal Payable to CRF - FCSA[10]	0.0
868.9	Principal Payable to Capital Markets	1046.7
12.6	Fixed Asset Acquisitions	9.9
2.4	Dividend Paid to Shareholder	3.4
$ 2,669.1	**Total Uses**	**$ 3,015.7**

[10] Farm Credit Syndicates Act

If you require more information about the Corporate Plan, or wish to provide feedback, please contact:

Daryl Nelson or Lynn Armstrong
Strategic Planning
Farm Credit Corporation
1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan S4P 4L3
Telephone: (306) 780-8639 / 780-7518
Fax: (306) 780-5703
Daryl.Nelson@fcc-sca.ca

Lynn.Armstrong@fcc-sca.ca

Jacques Lagacé, Government and Industry Relations
Farm Credit Corporation
50 O'Connor, Suite 1100,
Ottawa, Ontario, K1A 0S6
Telephone: (613) 993-9897
Fax: (613) 993 9919
Cell (613) 724-6968
jacques.lagace@fcc-sca.ca

Pour service en francais:

Diane Bernier
Société du crédit agricole
1800, rue Hamilton
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : (306) 780-6704
Télécopieur : (306) 780-6704
Diane.Bernier@fcc-sca.ca

L'agriculture... notre raison d'être.

SCA
Société du crédit agricole

FCC
Farm Credit Corporation

Canada

Client à vie

La SCA continuera de se consacrer exclusivement à l'agriculture. Son engagement est inébranlable.

Résumé du plan d'entreprise

de 2001/2002 à 2005/2006

SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE

Résumé

Plan d'entreprise
pour la période de planification de 2001-2002 à 2005-2006

Budget de fonctionnement
pour l'exercice budgétaire 2001- 2002

Budget d'investissement
pour l'exercice budgétaire 2001- 2002

SCA
Société du crédit agricole

FCC
Farm Credit Corporation

Canada

L'agriculture... notre raison d'être.

Table des matières

PROFIL D'ENTREPRISE **2**

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **5**

CONTEXTE D'EXPLOITATION **7**

LA RÉPONSE DE LA SCA **11**

LES MODIFICATIONS LÉGISLATIVES SUGGÉRÉES 12
L'INDICATEUR DE PERFORMANCE GLOBAL DE LA SCA 13
I. RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION 14
II. FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE ET PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ 16
III. EFFICACITÉ DES PROCESSUS ET AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ 18
IV. RÉUSSITE FINANCIÈRE 19
OBJECTIFS, BUTS ET MESURES 22

PLAN FINANCIER **26**

BUDGET DE FONCTIONNEMENT **32**

PLAN D'EMPRUNT ET BUDGET D'INVESTISSEMENT **34**

Profil d'entreprise

Mission
Mettre en valeur le secteur rural canadien par la prestation de services financiers spécialisés aux exploitations agricoles, notamment aux fermes familiales et aux petites et moyennes agri-entreprises, en mettant l'accent sur le service personnalisé.

Vision
Être des leaders visionnaires et des partenaires fiables dans le secteur du financement agricole – qui mettent leurs connaissances spécialisées et leur esprit d'innovation au service des familles agricoles et des agri-entreprises canadiennes.

Valeurs
Le client d'abord. L'intégrité. Le travail d'équipe. L'engagement communautaire. La quête de l'excellence.

Orientation stratégique : *Client à vie*
S'engager envers le client pendant toute sa vie et le cycle de vie de son entreprise, non seulement pendant la durée du prêt.

Indicateur de performance global
- Ressources humaines et organisation
- Fidélisation de la clientèle et présence sur le marché
- Efficacité des processus et amélioration de la qualité
- Réussite financière

Régie
Établie en 1959 par le Parlement dans le but de répondre à un besoin de crédit à long terme dans le secteur agricole canadien, la Société du crédit agricole (SCA) est de nos jours le plus important prêteur agricole à terme du Canada. Elle offre des solutions de financement souples aux producteurs primaires et aux agri-entreprises. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Son siège social se trouve à Regina, en Saskatchewan, et elle compte quelque 900 employé(e)s qui assurent le service à la clientèle dans 100 bureaux répartis à la grandeur du pays. Elle offre en outre des programmes et services en collaboration avec des organismes gouvernementaux et d'autres établissements financiers.

La *Loi sur la Société du crédit agricole* de 1993 régit son mandat, tandis que la *Loi sur la gestion des finances publiques* lui fournit des lignes directrices en matière d'orientation, de contrôle financier et de responsabilisation et trace les grandes lignes de sa relation avec le gouvernement du Canada.

Le Conseil d'administration de la Société, constitué de 12 hommes et femmes ayant des antécédents en agriculture et en affaires, surveille la direction et les activités d'affaires de la SCA, afin de veiller au mieux des intérêts de la Société et des intérêts à long terme du gouvernement du Canada.

Les solutions de financement de la SCA

Produits de prêt

Prêt à long terme
La SCA offre un prêt à terme fixe jusqu'à concurrence de 20 ans et des périodes d'amortissement de 3 à 29 ans, afin d'assurer aux agriculteurs canadiens des options stables de financement à long terme. Du nouveau cette année, les prêts 7+10 et 10+10. Il s'agit de prêts à terme fixe de 7 et 10 ans assortis d'une option de paiement anticipé annuel de 10 p. 100 du montant original. Le paiement anticipé est imputé au capital non échu, sans pénalité, à la date d'anniversaire du prêt.

Prêt sur garantie mobilière
Avec des options de paiement mensuel, trimestriel ou semestriel, le prêt sur garantie mobilière de la SCA est idéal pour l'achat de bétail, de matériel neuf ou d'occasion et de quota. Ses termes varient de 2 à 7 ans et l'amortissement peut atteindre 10 ans. Il est offert avec l'option d'un taux d'intérêt fixe ou variable.

Prêt à taux variable
La SCA offre son prêt à taux variable, garanti par un bien meuble ou immeuble, pour tout achat lié à l'agriculture ou à l'exploitation agricole, tel que biens-fonds, bâtiment, quota, équipement ou bétail. Ce prêt procure au client une certaine souplesse, car il lui permet de décider quand bloquer son taux à plus long terme et d'effectuer des paiements par anticipation en tout temps.

Prêt d'un an convertible
Le prêt d'un an convertible offre au client la souplesse d'un prêt à court terme lorsque les taux baissent et la possibilité de le convertir en tout temps, sans pénalité, à un produit à plus long terme, si les taux commencent à monter.

Coups d'pousse[MC]
Groupe de produits innovateurs conçus pour faciliter le transfert de l'exploitation agricole d'une génération à l'autre et pour aider les agriculteurs en développement à lancer ou à agrandir leur exploitation.

Les *Coups d'pousse* regroupent les trois produits suivants :
- Le prêt *Agri-relais*[MD] permet à l'agriculteur en développement d'obtenir du financement pour l'achat de biens agricoles ou le transfert d'actions dans une exploitation agricole familiale Lancé avec succès en 1993, ce produit a été mis au goût du jour afin d'en accroître la flexibilité et de rejoindre un marché plus étendu.
- Le prêt *Agri-croissance* offre du financement assorti d'options de paiement différé aux agriculteurs qui désirent lancer ou agrandir une exploitation dont le revenu sera limité sur une période d'un à trois ans.
- Le prêt *Agri+emploi* est conçu pour les personnes qui jouissent d'un revenu d'appoint et qui désirent lancer ou agrandir une entreprise agricole.

Plantez maintenant, payez plus tard
La SCA comprend que l'expansion d'une exploitation horticole se traduit souvent par un revenu limité pendant les premières années. Le prêt *Plantez maintenant, payez plus tard* a été conçu pour servir les différentes phases d'expansion et est adapté aux besoins particuliers du secteur de la fruiticulture qui est en plein essor, notamment la culture des fruits fragiles, des pommes, des raisins et des petits fruits.

Prêt Constructeur agricole
Le financement des travaux de construction est rendu facile grâce à un produit innovateur qui procure du financement en cours de construction. Le prêt *Constructeur agricole* est valide pour tout type de construction, pourvu qu'il soit admissible au financement de la SCA. Il ne nécessite aucun paiement au cours de la première année et les fonds sont décaissés au besoin, tout au long de la réalisation du projet.

Prêt Flexi-porc
Le prêt *Flexi-porc* offre aux producteurs de porc la possibilité de prendre des congés de paiement de capital, en reportant des paiements en période de repli ou lorsque des problèmes de santé affligent leurs troupeaux. Ce produit leur permet de reporter, à leur choix, les paiements de capital à trois reprises pendant la durée du prêt, pour un maximum d'un an à la fois. Grâce au prêt *Flexi-porc*, le producteur peut mieux gérer ses finances.

Services aux secteurs en émergence

Aquaculture
La SCA offre des options de financement pour l'élevage du saumon, du poisson d'eau douce et du mollusque. Le personnel de la SCA possède les connaissances spécialisées pour répondre aux besoins de financement de la clientèle, notamment pour agrandir une entreprise, pour acheter des barges, des cages, des filets, des saumoneaux, des aliments, des réservoirs, des écloseries et du matériel de transformation et enfin, pour payer les coûts de construction et de location de terrains et de sites.

Foresterie
La SCA offre des services spécialisés de prêt à l'industrie forestière, notamment des produits de prêt pour l'achat de matériel forestier, pour l'agrandissement d'une exploitation forestière et pour l'achat de terres.

Placements

Obligations à moyen et long terme de la SCA
Les obligations à moyen et long terme de la SCA sont émises quotidiennement à des taux concurrentiels et sont assorties d'échéances de 1 an à 10 ans. L'achat de ces obligations permet d'investir dans le secteur agricole canadien. Elles sont vendues par des courtiers en placement pour le compte de la SCA.

Message du président-directeur général

Passionnée d'agriculture, la SCA n'a qu'un seul but : aider ses clients à réussir. Sa force réside dans son expertise et ses connaissances agricoles. Elle veut s'engager envers le client, tout au long de sa vie et du cycle de vie de son entreprise. C'est ce qu'elle appelle sa stratégie Client à vie.

La stratégie *Client à vie* de la Société du crédit agricole (SCA), c'est un engagement envers les producteurs primaires et les agri-entrepreneurs, tout au long de leur vie et du cycle de vie de leur entreprise, du démarrage de l'entreprise à la retraite de l'exploitant. Cette stratégie s'inspire des générations de producteurs primaires qui ont fait preuve de dévouement, d'innovation et de persévérance pendant les périodes particulièrement intenses, afin de bâtir une industrie qui s'est acquis le respect du monde entier. Tout cela n'est possible que grâce à la passion, aux connaissances et à l'expertise des 800 membres du personnel un peu partout au pays, qui sont au service de l'agriculture.

L'orientation stratégique *Client à vie* reflète les valeurs et la mission de la SCA. Elle constitue un cadre qui guide la SCA vers la réalisation de sa vision. Par-dessus tout, elle met le client au cœur de toutes les activités de la SCA. Enfin, elle veille à ce que la réalisation des objectifs se fasse à tous les points de vue à l'avantage du client.

La stratégie s'appuie sur la ferme conviction que la SCA joue un rôle important auprès des producteurs et agri-entrepreneurs canadiens car elle s'assure de mettre à leur disposition les outils nécessaires pour soutenir la concurrence sur le marché.

La SCA est fermement engagée à travailler avec les nouveaux producteurs, les producteurs en développement, les producteurs commerciaux et les agriculteurs à temps partiel, de même qu'avec les agri-entrepreneurs, à l'optimisation de toutes les phases du cycle de vie de l'entreprise, de la planification et du démarrage, à la planification de la relève et la retraite, en passant par l'établissement et l'expansion de l'entreprise. La SCA veut s'assurer que les jeunes agriculteurs, et ceux qui se lancent en agriculture, ont en main tous les outils financiers et commerciaux dont ils ont besoin pour réussir. La SCA continuera de favoriser la croissance de l'industrie par la prestation de solutions et de services qui aideront les producteurs à agir de manière judicieuse et stratégique.

Nouer une relation qui dure toute la vie du client et qui ne s'arrête pas à l'échéance de son emprunt. Voilà la raison d'être de la SCA.

À la SCA, toute décision opérationnelle commence par la question « de quelle manière cela aidera-t-il le client? ». Sa stratégie lui sert de cadre, la guide dans toutes ses activités et veille à ce qu'elle mette le client au cœur de tout ce qu'elle fait. C'est pour combler les besoins grandissants du secteur agricole, notamment pour favoriser la croissance à valeur ajoutée, qu'elle cherche à faire modifier la *Loi sur la Société du crédit agricole* (LSCA). La mise en œuvre des modifications sera décrite dans le *Plan d'entreprise de 2002-2003*). Pour appuyer sa stratégie, la SCA s'engage à offrir un service personnalisé à ses clients par l'entremise du mode de prestation de leur choix – bureau de campagne, site Internet (www.sca-fcc.ca), alliance ou partenaire. Parce qu'elle s'efforce constamment de trouver

des solutions adaptées aux secteurs particuliers, la SCA s'assure que les différents secteurs ont accès à tous les produits dont ils ont besoin pour être concurrentiels.

Le présent document se veut un résumé du *Plan d'entreprise de la SCA pour la période de planification 2001-2002 à 2005-2006*. Il décrit la transformation qui s'opère actuellement dans les secteurs agricole et financier et ses répercussions sur les producteurs et le secteur dans son ensemble. Il indique en outre de quelle manière la SCA prévoit venir en aide aux producteurs qui œuvreront dans le nouveau marché ainsi créé, soit :

- Un personnel sans égal pour mener la SCA vers le succès
- Créer des solutions visant la réussite des clients
- Faciliter les processus utilisés par les clients pour faire affaire avec la SCA
- Réussite financière – à la base du soutien continu à la clientèle

La SCA met sa passion de l'agriculture au service de ses clients, car elle désire favoriser leur réussite. Ses connaissances et son expertise de l'industrie agricole sont à leur disposition. La SCA veut s'associer, innover et créer, dans le but d'offrir des solutions et des services de pointe, créés spécialement pour les clients.

La SCA continuera de se consacrer exclusivement à l'agriculture. Son engagement est inébranlable, car l'agriculture est sa raison d'être.

John J. Ryan
Président-directeur général

Contexte d'exploitation

Le client joue un rôle prépondérant sur le marché et dans l'environnement puisqu'il contribue à les façonner. À mesure que la demande de produits de qualité supérieure à prix concurrentiel augmentera, les organisations devront faire preuve de créativité grandissante dans leur approche des affaires.

Les frontières du secteur agricole s'étendent, ce qui crée un besoin pressant de solutions financières et d'affaires. La libéralisation des échanges, la mondialisation et la technologie redéfinissent le secteur agricole. Ce qu'on appelait autrefois la chaîne des valeurs s'est transformée en véritable toile d'entreprises interconnectées, qui collaborent à la création d'une force économique.

Le circuit agroalimentaire canadien, soit le secteur agricole et ses services connexes (secteur de la transformation des aliments et des boissons, secteur de la distribution et secteur des services d'alimentation) représentait 8,4 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) en 1998, soit environ 60 milliards de dollars. Il a fourni 1,9 million d'emplois en 1998, soit 13,2 p. 100 de l'emploi total du pays.

Pour sa part, le secteur de l'agroalimentaire, qui regroupe l'agriculture et les services connexes de même que la transformation des aliments et des boissons, représentait 4,2 p. 100 du PIB total canadien. La part combinée des secteurs de la distribution et des services de la restauration représentait les 50 p. 100 restants du PIB agroalimentaire total. L'agriculture et les services connexes comptaient pour moins de 2 p. 100 du PIB total canadien en 1998[1].

En 1998, le secteur canadien de la production primaire a enregistré des recettes de 28,5 milliards de dollars, acheté 14,6 milliards de dollars d'intrants et exporté 11,9 milliards de dollars de produits. Le secteur de la transformation agroalimentaire, qui regroupe les transformateurs d'aliments et de boissons, les fabricants d'aliments pour animaux et les fabricants de produits non alimentaires, a enregistré des recettes de 59 milliards de dollars, importé 6 milliards de dollars de matière première et exporté 10,7 milliards de dollars de produits transformés. Les transformateurs d'aliments et de boissons ont généré 88 p. 100 des recettes du secteur en 1998.

Les forces du marché, telles que la mondialisation et la libéralisation des échanges, tout comme les données démographiques changeantes de la clientèle et l'évolution des goûts vers des aliments transformés sains, façonnent un environnement de plus en plus concurrentiel pour les producteurs canadiens. Par ailleurs, la demande des consommateurs et le prix des produits de base, en plus de la hausse du coût des intrants qui se répercute sur le revenu agricole, créent des défis de taille pour les agriculteurs canadiens. La baisse du cours des denrées, jumelée à la fluctuation des taux d'intérêt et à la hausse du coût des intrants, entraîne un resserrement des marges de profit.

Le subventionnement ayant cours dans d'autres pays crée une situation où les règles de jeu sont inégales. La position du Canada à l'occasion des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'agriculture est qu'il faut abolir toutes les subventions à

[1] Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), *Vue d'ensemble du circuit agroalimentaire*, 1999.

l'exportation, diminuer le soutien interne nuisant au commerce, améliorer l'accès aux marchés et créer un groupe de travail sur le commerce des produits génétiquement modifiés. Toute réduction des tarifs douaniers appliqués aux denrées agricoles ou des subventions à l'exportation se traduira par une hausse du revenu monétaire net des producteurs, ce qui, en retour, pourrait être utilisé conjointement avec les institutions financières à des investissements futurs dans le secteur agricole.

L'agriculture ne se résume plus à la production alimentaire. Elle est devenue, pour l'utilisateur final, un système qui englobe la production primaire, l'information, la transformation, le transport et l'emballage.

Au Canada, la production à valeur ajoutée prend de l'importance, comme en témoignent les exportations croissantes de produits prêts à utiliser vers les États-Unis, tels que les légumes transformés, les produits du porc et du bœuf et les produits céréaliers. Le commerce électronique et les affaires électroniques auront un impact favorable sur la production à valeur ajoutée, parce qu'ils permettront une gestion plus serrée des liens entre le fournisseur et l'acheteur et feront abstraction de la distance et du temps, de même que des autres obstacles traditionnels au commerce et aux échanges. Chaque lien d'industrie sera touché. Le seul dénominateur commun sera le changement. À preuve, les entreprises cherchent de nouveaux moyens de brasser des affaires et, à cette fin, se retirent de certains secteurs et se tournent vers les alliances, les partenariats et les fusions.[2]

De 1972 à 1993, le commerce mondial d'aliments transformés a progressé, en moyenne, de 10 p. 100 par année, contre 8 p. 100 pour les matières premières agricoles. Selon les prévisions, les aliments transformés devraient compter, en l'an 2000, pour 70 p. 100 des échanges mondiaux d'aliments et de matières premières agricoles, qui totalisent 715 milliards de dollars américains[3].

Les exportations agroalimentaires canadiennes suivent la tendance générale. Les exportations annuelles de produits agroalimentaires de consommation sont passées de

[2] Diane Vincent, sous-ministre déléguée, AAC, *Conférence sur le commerce électronique dans l'agroalimentaire*, 12 octobre 2000.
[3] USDA, ERS, *Globalization of the Processed Foods Market*, 1996.

5,4 milliards de dollars, de 1992 à 1996, à 9,1 milliards de dollars en 1998. En 1998, les exportations agroalimentaires de produits et matières premières en vrac avaient chuté à 34 p. 100 de l'ensemble des exportations[4].

Les expéditions canadiennes d'aliments et de boissons transformés sont passées d'environ 45 milliards de dollars en 1989 à près de 60 milliards de dollars en 1998. La transformation des aliments et des boissons se classe au deuxième rang des secteurs manufacturiers canadiens en termes de PIB. L'Ontario et le Québec sont les centrales de ce secteur et comptent respectivement pour 52 p. 100 et 23 p. 100 du PIB. Des regroupements se produisent également dans certains segments du secteur de la distribution alimentaire. Le nombre de comptoirs de vente au détail d'aliments est passé d'à peu près 34 000, en 1989, à environ 26 000, en 1998.

Avec l'expansion du secteur agricole pour répondre à la demande croissante d'aliments préparés, des services additionnels, tels que des services de planification des affaires et de gestion, seront peut-être nécessaires à l'avenir pour aider les producteurs et les collectivités rurales à faire la transition à la transformation à valeur ajoutée.

La transformation du secteur

Les producteurs primaires repensent la nature de leurs activités actuelles et remonteront probablement la chaîne des valeurs pour se positionner dans la transformation et la commercialisation de produits-créneaux.

Le défi à relever pour assurer l'avenir est de faciliter le passage de l'industrie agricole d'une économie basée sur le revenu agricole, qui dépend des forces du marché, à une économie plus diversifiée et plus vaste. De nouvelles technologies aideront les producteurs à élargir leur champ d'activité pour passer de la production exclusive d'aliments à celle de produits autres, tels que les produits pharmaceutiques, l'éthanol et les panneaux muraux. Aujourd'hui plus que jamais, il est important que les producteurs acceptent ces changements et se concentrent sur la façon dont ils peuvent prendre les devants.

L'émergence du secteur des sciences de la vie multiplie les occasions de repousser les limites de la production agricole et de son utilisation. L'élargissement de la chaîne des valeurs pour y inclure des produits biotechnologiques, notamment les matériaux, les médicaments et les produits à usage environnemental, créera de nouveaux débouchés pour les producteurs. La stratégie en matière de sciences de la vie d'Agriculture et Agroalimentaire Canada vise à créer une industrie qui est plus diversifiée et moins dépendante de la chaîne linéaire de production alimentaire.

« Nous devons trouver des moyens d'aider les intervenants du secteur primaire à tirer profit de ces nouveaux débouchés, de manière à ce que leurs recettes augmentent et leur revenu soit plus stable. Nous devons travailler à améliorer le climat d'investissement par la commercialisation, la recherche économique et scientifique, ainsi que la mise en place de lois qui permettent aux producteurs d'établir des liens forts et profitables avec les intervenants des secteurs de la manutention, du transport et de la transformation pour réaliser des profits à valeur ajoutée. »

---

[4] AAC, *Portrait du circuit agroalimentaire canadien*, 2000 et AAC, *Portrait du circuit agroalimentaire canadien*, 1999.

« Les producteurs primaires repensent la nature de leurs activités actuelles, pour probablement remonter la chaîne des valeurs et se positionner dans la transformation et la commercialisation de produits-créneaux. Il existera des possibilités pour la mise sur pied de groupes de producteurs et de transformateurs dans les régions qui contribueront à la stabilisation des collectivités rurales. L'agriculture peut et doit produire plus que des aliments. Les agriculteurs peuvent et doivent être plus que de simples producteurs. Nous devons trouver des moyens qui permettront aux producteurs, aux transformateurs et aux autres investisseurs d'être mieux en mesure de collaborer pour saisir ces occasions. »[5]
AAC entretient une vision pour le Canada : se joindre à d'autres pays dans le but de développer le secteur des sciences de la vie et d'en devenir le chef de file d'ici 2010.

L'économie du savoir

Les cyberaffaires auront un impact croissant sur le marché, à mesure que les gens auront accès à Internet et qu'ils en constateront la puissance. Selon les prévisions, le cybercommerce interentreprises passera de moins de 10 milliards de dollars canadiens en 1998 à plus de 70 milliards de dollars d'ici 2003. De son côté, le cybercommerce au détail passera de pratiquement zéro à plus de 20 milliards de dollars durant la même période. Par ailleurs, le cybercommerce interentreprises devrait se décupler dans les secteurs agricole et alimentaire d'ici 2004 : présentement évalué à 800 millions de dollars canadiens, il passera à environ 10,7 milliards de dollars.[6]

Dans cette optique, le gouvernement du Canada a annoncé une stratégie nationale visant la gestion du passage des Canadiens à **l'économie du savoir** et à faire du Canada la nation la plus branchée au monde.[7] Cette stratégie reposera entre autres sur des initiatives telles que la création de « collectivités ingénieuses » dans le but de combler le « fossé numérique » grâce au branchement à Internet de toutes les régions, même les plus reculées du pays. Les estimations pour les deux prochaines années indiquent que le cybercommerce sera particulièrement bien ancré dans le secteur canadien de la transformation des aliments et des boissons, les principales activités se déroulant entre entreprises.[8] Le gouvernement s'est engagé à investir 160 millions de dollars au titre de cette initiative.

La transformation du secteur des services financiers

Une transformation profonde s'opère actuellement dans le secteur des services financiers canadiens. Pour réduire les coûts de transaction tout en répondant aux demandes de service des consommateurs, il faut offrir des solutions novatrices qui sont axées sur le client et faire preuve d'innovation technologique. Les clients doivent avoir accès aux services financiers par divers moyens, notamment Internet, le guichet automatique, la carte de débit et la banque par téléphone, tout en ayant le choix de passer à la succursale la plus près. Afin d'accroître leur portée, les banques tissent des partenariats avec des entreprises non financières, telles que des supermarchés et des entreprises de commerce électronique.

Les partenariats continueront de jouer un rôle important dans le secteur du financement agricole. Dans le but d'améliorer le choix des produits et services offerts aux clients, la SCA invitera des institutions qui offrent des services complémentaires aux siens à collaborer avec elle au bénéfice du secteur agricole et des producteurs. Les coopératives de crédit ont elles aussi un rôle important à jouer dans les collectivités rurales, tout comme

---

[5] AAC, document sur l'agriculture et l'agroalimentaire en 2010
[6] Diane Vincent, sous-ministre déléguée, Agriculture et Agroalimentaire Canada, *Conférence sur le commerce électronique dans l'agroalimentaire*, 12 octobre 2000.
[7] *Ibid.*
[8] *Ibid.*

les caisses populaires, les prêteurs provinciaux et d'autres fournisseurs de services aux entreprises. Il sera essentiel de conclure des partenariats avec ces prêteurs et fournisseurs de solutions d'affaires pour favoriser la croissance du secteur agricole.

La réponse de la SCA

Tous ces changements modèleront un paysage agricole canadien fort différent du paysage actuel. Un besoin accru de produits et services financiers spécialisés, conçus pour répondre à des besoins précis, se fera sentir. La conception de produits devra être axée sur les besoins propres à chaque groupe de clients. L'accès aux connaissances de la concurrence, à des partenariats et aux meilleures pratiques de l'industrie deviendra essentiel au succès.

Les producteurs débutants et en développement auront par-dessus tout besoin d'avoir accès à du capital et à de l'information. Les producteurs et les agri-entrepreneurs auront besoin de services de planification d'entreprise afin d'assurer leur croissance stratégique au sein d'un secteur dont le moteur est la demande du consommateur. Les agriculteurs à temps partiel (qui jouissent d'un revenu extérieur pour compléter leur revenu agricole) suivront une stratégie à coût modique et faible risque et devront avoir accès à des solutions de financement adaptées à leurs besoins d'affaires particuliers. Les agriculteurs commerciaux (producteurs à valeur ajoutée, producteurs de biens importants et producteurs de denrées traditionnelles) auront besoin de produits et services spécialisés, tels que des instruments financiers de pointe (outils de gestion du risque), de l'expertise en planification d'entreprise et des produits de prêt particuliers. [9]

À titre de société d'État fédérale, la SCA se consacre exclusivement au secteur agricole. Depuis 41 ans, elle ne cesse d'évoluer et de croître en réponse aux besoins des producteurs et du secteur, notamment pour pouvoir offrir des produits propres au secteur et axés sur les besoins de la clientèle.

La SCA détient une part importante du marché canadien du financement agricole à terme. À mesure que les producteurs se lancent dans la production à valeur ajoutée ou prolongent leurs activités le long de nouvelles chaînes de valeurs, ils auront besoin de connaissances, de contacts et de solutions financières. Une croissance de cette envergure doit pouvoir compter sur un climat d'investissement qui favorise l'exploration des idées nouvelles.

Pour tirer profit des nouvelles technologies, explorer le développement de produits et percer de nouveaux marchés, il faudra que le secteur des services financiers fournisse davantage de capital et fasse preuve d'un engagement encore plus grand. À cet effet, la SCA s'est engagée à collaborer avec les autres prêteurs et les fournisseurs de solutions d'affaires pour favoriser la croissance.

Au moyen de sa stratégie *Client à vie*, la Société visera prioritairement à combler les besoins de ses clients pendant leur cycle de vie et celui de leur exploitation. Elle cherchera constamment des moyens de perfectionner son expertise agricole afin de créer de la valeur pour le secteur. Elle établira des partenariats pour multiplier les occasions s'offrant aux producteurs et aux agri-entrepreneurs qui créent de nouveaux marchés et mettent au point de nouvelles efficiences en matière de production alimentaire. Et elle fera preuve d'innovation, de créativité et de leadership en créant de nouveaux produits et services pour la clientèle et le secteur agricole, dont les agriculteurs débutants, les fermes commerciales, les agri-entreprises et les agriculteurs à temps partiel.

---

[9] R. Bollman, Statistique Canada, *Rural and Small Town Canada: An Overview*, 2000.

Les modifications législatives suggérées

Au cours de l'année 2000, la SCA a amorcé un processus visant à faire modifier la *Loi sur la Société du crédit agricole*. À cette fin, elle a mené une ronde de consultations quant à son rôle futur auprès d'une centaine d'organisations régionales et nationales d'agriculteurs et d'agri-entrepreneurs, de toutes les principales institutions financières, des gouvernements provinciaux et enfin, des ministères et organismes du gouvernement fédéral. En tout, plus de 400 personnes ont participé aux réunions de consultation tenues un peu partout au Canada. La majorité des groupes d'intervenants se sont montrés en faveur des modifications proposées. En voici les points saillants :

- En vertu de la nouvelle loi, le nom *Société du crédit agricole* sera changé à *Financement agricole Canada* (en anglais, de *Farm Credit Corporation* à *Farm Credit Canada*), afin de refléter l'appartenance de la Société au gouvernement fédéral et de souligner l'engagement de celui-ci envers le secteur rural canadien. Ce changement de nom répond aux objectifs du *Programme fédéral de coordination de l'image de marque*.

- Abolir les restrictions qui limitent les activités de prêt de la SCA, de manière à englober les entreprises liées à l'agriculture dont les activités profitent aux producteurs primaires (c'est-à-dire qui produisent les moyens de production des exploitations agricoles ou qui utilisent les produits de ces exploitations), sans qu'elles appartiennent nécessairement à une majorité de producteurs primaires.

- Permettre à la SCA d'offrir du financement par actions aux entreprises agricoles et aux agri-entreprises, seule ou en partenariat avec d'autres administrateurs de fonds de placement en capital-risque, afin de combler les besoins du secteur agricole à cet égard.

- Clarifier les pouvoirs de la SCA en matière de crédit-bail, afin de lui conférer l'autorité législative explicite d'offrir une gamme d'instruments de crédit-bail.

- Élargir le mandat de la SCA de manière à lui permettre d'offrir des produits et services complémentaires non financiers aux entreprises agricoles et aux agri-entreprises, afin de les aider à atteindre leurs objectifs d'affaires.

- Apporter des modifications d'ordre financier et opérationnel à la *Loi sur la Société du crédit agricole*, de manière à conférer à la SCA des pouvoirs similaires à ceux des autres sociétés d'État et à lui permettre d'améliorer son efficience opérationnelle tout en répondant aux besoins émergents de la clientèle.

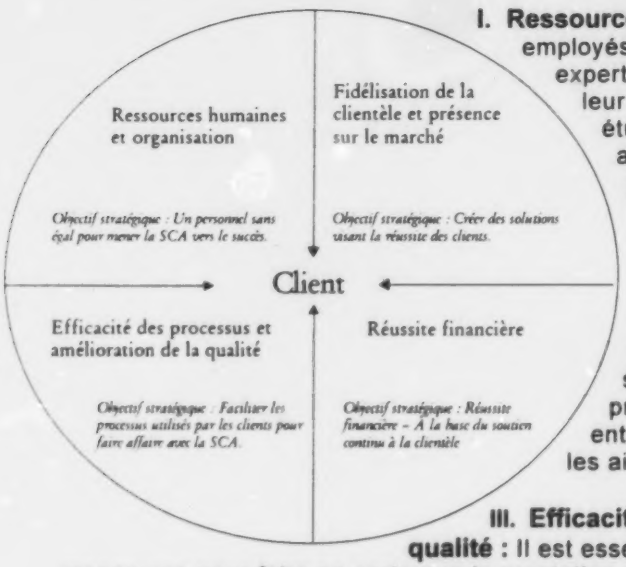
Le plan de mise en œuvre de la SCA sera présenté dans le *Plan d'entreprise de 2002-2003 à 2006-2007*.

L'indicateur de performance global de la SCA

Chaque décision prise à la SCA et chaque activité d'affaires repose sur la question suivante : « De quelle manière est-ce que cela profite à nos clients? ».

La SCA mesure ses progrès au moyen d'un indicateur de performance global qui traduit la vision de la Société en objectifs stratégiques mesurables. Cet indicateur stimule le rendement. Du niveau de la division à celui de l'employé, les objectifs, les buts et les mesures sont fixés en fonction des secteurs de performance clés élaborés dans le Plan d'entreprise et représentés dans l'indicateur de performance global.

L'indicateur de performance global permet à la SCA d'avoir une vue d'ensemble de ses opérations et de surveiller attentivement les progrès effectués dans les secteurs de résultats clés. Le progrès global est communiqué une fois par année à tout le personnel et à des publics externes, tandis que les résultats financiers sont publiés tous les trimestres. La SCA s'est donné pour champ d'action les quatre domaines suivants.



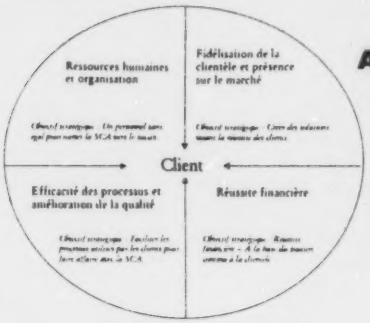
I. Ressources humaines et organisation : Les employés de la SCA sont reconnus pour leur expertise agricole, leur passion de l'agriculture et leur volonté de voir réussir les clients. Des études ont montré que les efforts déployés au chapitre du perfectionnement du personnel et de la création d'un milieu de travail positif favorisent la loyauté et la productivité du personnel au profit de la clientèle.

II. Fidélisation de la clientèle et présence sur le marché : La SCA s'efforce constamment de fournir aux producteurs primaires et aux agri-entrepreneurs des solutions financières qui les aident à réussir.

III. Efficacité des processus et amélioration de la qualité : Il est essentiel de maximiser la technologie et les ressources pour faire en sorte que la prestation de services au client se fasse au moment opportun, avec efficience et de façon appropriée. La SCA estime qu'il est important d'offrir à ses clients les solutions financières dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin et de la manière de leur choix.

IV. Réussite financière : Une saine gestion financière permet à la Société de continuer à créer de la valeur ajoutée pour les producteurs et les agri-entrepreneurs.

I. Ressources humaines et organisation



Avoir du leadership, c'est inspirer des choses extraordinaires à des gens ordinaires et amener des équipes à traverser les périodes de transition et de changement avec brio.

Les besoins de la clientèle motivent le recrutement, la formation et le maintien en poste des employés.

La Société doit compter sur une équipe de gens sans égal qui la mènent au succès afin de pouvoir anticiper les besoins d'affaires de sa clientèle et en suivre l'évolution. À cette fin, la Société est déterminée à conserver ses employés par des pratiques qui contribuent à leur satisfaction et leur bon moral au travail et à renforcer leurs compétences à l'interne de manière à lui permettre de compter sur des compétences et expertises internes de haut calibre. Des compétences de base ont été identifiées qui permettent à la Société de continuer à anticiper et à répondre aux besoins des producteurs et des agri-entrepreneurs : connaissances agricoles et expertise en affaires; leadership au chapitre de l'innovation et de la créativité; et établissement de relations-clients. Ces compétences de base déterminent les stratégies de maintien en emploi, de recrutement et de formation du personnel de la Société et assurent l'harmonisation entre ses stratégies de ressources humaines et les besoins de l'industrie.

En 2000-2001, la SCA s'assurera que son régime de rémunération est comparable aux pratiques de l'industrie. Par ailleurs, les travaux entourant le nouveau régime de retraite de la SCA se poursuivront. Les employés continueront d'être informés des occasions de mutation latérale et de promotion et d'être encouragés à postuler différents postes afin de perfectionner leurs compétences et d'en acquérir d'autres. Un sondage sur le profil des ressources humaines, visant à mesurer la satisfaction du personnel, sera aussi mené en 2001-2002.

Connaissances agricoles et expertise en affaires

Pour la SCA, les initiatives de formation et de perfectionnement constituent un investissement. De nombreux programmes, tels que la Gestion des marchés locaux, le programme de formation du personnel de campagne, l'accréditation en analyse financière, l'accréditation Mainstream et le programme de formation des directeurs de district, sont le résultat d'efforts conjoints entre les Ressources humaines et d'autres unités d'affaires dans le but de perfectionner les compétences essentielles pour réussir dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

Leadership, innovation et créativité

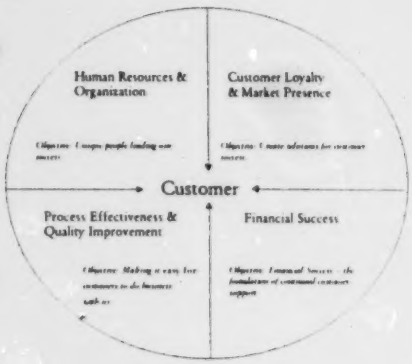
La SCA a déjà fait un investissement considérable en identifiant et en formant les prochains leaders au moyen du programme de planification de la relève et de formation au leadership. Les employés à potentiel élevé sont identifiés au moyen d'un processus

d'évaluation, mais la planification du perfectionnement est offerte à tous les employés et fait partie intégrante du processus annuel d'évaluation des compétences. Grâce à ces initiatives, la SCA pourra assurer la continuité de sa gestion et fournir des occasions de formation et de perfectionnement aux employés qui manifestent le plus grand potentiel.

En 2000-2001, la Société entend lancer un nouveau programme pour favoriser et reconnaître l'innovation à la SCA. Des programmes de formation en créativité et en innovation seront offerts aux employés et les liens qui existent entre l'innovation et les compétences évaluées seront examinés dans le cadre du processus annuel d'évaluation des compétences.

II. Fidélisation de la clientèle et présence sur le marché

Les connaissances et les relations de la SCA sont le fondement de sa marque. Parce qu'elle centre ses initiatives sur les besoins des clients, et sur le mode de prestation qu'ils préfèrent, la SCA s'est acquis une clientèle fidèle qui s'étend, dans certains cas, à plus d'une génération.



Fidélisation de la clientèle et marque

La SCA a commandé une étude sur sa réputation et son capital-marque ainsi qu'une étude de la fidélité de sa clientèle, afin de se donner un point de repère quant à sa position actuelle et de concevoir des stratégies pour s'améliorer.

La SCA a l'intention de se servir des résultats de l'indice de fidélisation de la clientèle et de l'analyse comparative de la marque comme outils d'amélioration continue. Elle pourra ainsi s'assurer de demeurer pertinente aux yeux des clients, tout en contribuant davantage à la réussite de secteur agricole dans son ensemble.

Gestion des relations-clients

Bien que le client soit au cœur de toutes ses activités depuis plus de 40 ans, la SCA, par la création d'une stratégie de gestion des relations-clients (GRC), veut rendre formelle une telle façon de faire. La phase initiale de la stratégie de GRC portera sur la mise en œuvre d'un système de gestion des contacts à l'échelle de la Société. À plus long terme, la GRC s'intégrera à toutes les activités de la SCA, de sorte que tout changement, qu'il touche le personnel, les processus ou la technologie, soit fait en fonction du client.

Choix du mode de prestation

L'élément central de la GRC est d'offrir au client le service approprié, au moment opportun, à l'endroit de son choix. La SCA s'attend à offrir à ses clients la possibilité de faire des transactions par l'entremise d'Internet dès l'exercice 2001-2002.

Gestion du savoir

À la SCA, bon nombre des membres du personnel de campagne sont agronomes et viennent d'un milieu agricole. Tous sont passionnés d'agriculture. Au cours de l'exercice en cours, la SCA a décidé d'adopter une approche systématique pour acquérir de l'expertise, centraliser l'information et gérer les connaissances. Pour contribuer au succès des clients, il est impératif que la SCA fasse profiter ceux-ci de ses connaissances spécialisées et de son expertise, sous forme de conseils personnalisés et de produits uniques, adaptés au secteur agricole.

Développement de produits

Pour fidéliser les clients, la SCA doit non seulement leur offrir une valeur ajoutée, mais elle doit également prévoir leurs besoins futurs. À l'heure actuelle, les produits de prêt à terme forment le noyau de sa gamme de produits. Les besoins de financement de la clientèle évolueront à mesure que le secteur prendra de l'expansion et se diversifiera. La SCA a ouvert un dialogue continu avec les clients et le secteur agricole afin d'être en mesure de cerner les besoins émergents du marché et de mettre au point des produits et services destinés à un secteur particulier. Il s'agit là d'un processus permanent qui vise à lui permettre de répondre aux besoins futurs du milieu rural et du secteur agricole canadiens.

Partenariat à valeur ajoutée

Le secteur agricole regorge d'exemples de collaboration. Ne faisant pas exception, la SCA cherche les occasions d'alliance et de partenariat afin d'ajouter le plus de valeur possible aux yeux des clients.

Redonner aux collectivités

Les membres du personnel et les clients de la SCA habitent et travaillent dans plus de 100 collectivités agricoles à la grandeur du Canada et, pour la grande majorité, dans un milieu rural. La SCA est fière de contribuer au mieux-être des collectivités. En effet, elle est devenue une « entreprise généreuse » par sa participation au programme *Imagine* du Centre canadien de philanthropie. À ce titre, elle remet un minimum d'un p. 100 de son revenu avant impôt aux collectivités canadiennes.

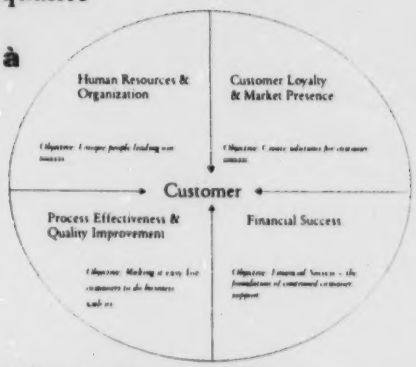
La SCA a à cœur de soutenir les efforts qui favorisent le mieux-être de la collectivité et qui rehaussent la qualité de vie de tous. Elle encourage et appuie les efforts axés sur la collectivité et invite ses employés à y participer. Elle sait que le temps consacré, l'énergie dépensée et l'enthousiasme manifesté pèsent lourd dans la balance!

À l'échelle nationale, ses activités de relations communautaires s'articulent autour de deux grands thèmes, la sécurité agricole et l'alimentation, qui reflètent bien son ferme engagement envers le secteur dans lequel elle œuvre. La SCA espère ainsi aider la population canadienne à comprendre que les agriculteurs et les agri-entrepreneurs produisent des denrées saines à prix abordable. Par des initiatives, telles que le programme national de sécurité agricole et le cours de gardiennage en milieu rural, la SCA peut conclure des partenariats avec d'autres intervenants sectoriels dans le but commun de promouvoir la sécurité dans le milieu de travail et de vie des agriculteurs.

La SCA soutient également les banques alimentaires et participe aux programmes de petits déjeuners, au moyen de dons d'argent et de temps. Les membres de son personnel font aussi preuve de générosité envers les collectivités. À preuve, ils participent chaque année depuis quatre ans à la *Journée d'entraide* de Centraide, travaillent bénévolement à l'initiative *Habitat pour l'humanité*, contribuent à un refuge pour femmes battues et plus encore. La SCA « prête » également un membre de son personnel à Centraide afin de faire profiter les campagnes locales de leadership, d'expertise et de visibilité.

III. Efficacité des processus et amélioration de la qualité

Accès à des services financiers et à de l'expertise agricole. N'importe où. N'importe quand. Efficience. Efficacité. Des services et de l'expertise qui m'aident à prendre des décisions éclairées.



La TI comme agent habilitant

La Technologie de l'information (TI) est un agent habilitant clé de l'offre de solutions financières et de l'accès à l'information et au savoir. Les applications stratégiques qui aideront la SCA à répondre aux besoins des clients comprendront les outils électroniques de prestation et de marketing, de soutien et de prédiction des comportements de la clientèle. La SCA effectuera des investissements planifiés proactifs qui amélioreront sa capacité de servir sa clientèle. Son plan de gestion de la technologie de l'information porte, notamment, sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de cyberaffaires; l'amélioration du réseau de communications de données d'entreprise; la mise en place de processus opérationnels, de gestion des systèmes et de développement de la TI, et l'accroissement de la fiabilité de ces systèmes.

Reconception des processus d'affaires

À la SCA, la reconception de processus consiste d'abord et avant tout à offrir au client, actuel ou futur, la meilleure occasion d'affaires possible, de la manière la plus efficace et la plus rentable qui soit. En 2001-2002, les activités de reconception des processus d'affaires seront axées principalement sur l'intégration complète à l'infrastructure existante de nouveaux processus d'affaires qui soutiendront la prestation par mode électronique de solutions de financement à la clientèle.

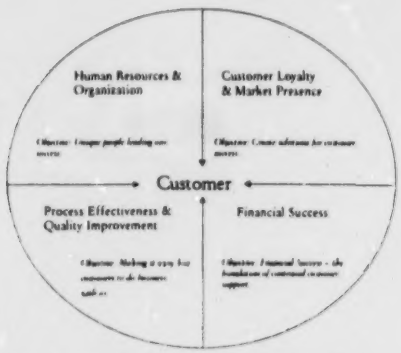
Gestion des dépenses

Une gestion serrée des dépenses administratives aidera la SCA à assurer sa viabilité à long terme. Pour y arriver, elle s'est dotée d'un ratio d'efficience qui lui permet de mesurer ses résultats d'entreprise. Ce ratio mesure essentiellement le niveau des dépenses d'exploitation en proportion de son revenu d'intérêt net. Le ratio d'efficience visé pour 2001-2002 est de 49 p.100, ce qui représente une amélioration par rapport au ratio de 56 p.100 prévu pour 2000-2001. Ce ratio devrait s'améliorer encore davantage pour s'établir à 44 p.100 à la fin de la période quinquennale de planification.

La SCA gère ses dépenses d'exploitation au moyen, notamment, de son engagement continu envers la reconception des processus d'affaires et d'un processus continu d'accroissement et d'amélioration des services, intégré dans les plans d'exploitation des unités d'affaires. La SCA s'est engagée à aligner la progression de ses dépenses d'exploitation sur la croissance de son portefeuille et à devenir plus efficiente en accroissant sa productivité. Ces mesures témoignent de l'engagement de la SCA à fournir de la valeur à ses clients et à son principal actionnaire.

IV. Réussite financière

En assurant son intégrité financière à long terme, la SCA garantit son engagement inébranlable envers les fermes familiales et les petites et moyennes agri-entreprises.



La capacité de la SCA de servir sa clientèle et de soutenir le secteur, peu importe la conjoncture, est intimement liée à sa viabilité financière. Il existe quatre éléments clés qui assurent la réussite financière : l'acquisition d'immobilisations, la trésorerie, la gestion du risque et la gestion des dépenses. Ces quatre éléments permettent à la SCA d'offrir le meilleur rapport qualité-prix possible à sa clientèle. Dans le but de solidifier ses bases financières et d'assurer sa viabilité à long terme, la SCA a mis en œuvre, au cours des derniers exercices, des initiatives, notamment :

- un système de pointage et de tarification du risque qui lui permet de tarifer ses produits en tenant compte des risques inhérents,
- une vision relative au portefeuille qui lui permet de mesurer et d'ajuster le risque par la diversification tant de son portefeuille que de ses activités régionales,
- des mesures financières (rendement des capitaux propres, rendement de l'actif et ratio de levier) et
- des mesures d'efficience afin de gérer la progression des dépenses.

Au cours des prochains exercices, la SCA continuera de développer et d'améliorer ces initiatives.

Trésorerie

Financement du portefeuille

D'un point de vue historique, la flambée de concurrence pour se procurer des fonds se poursuit et le rendement absolu des obligations a été médiocre tout au long de 1999 et de 2000. Comme les investisseurs à l'affût de rendements élevés se tournent vers d'autres marchés, la demande de titres d'emprunt de bonne qualité a diminué et les marges actuelles réalisées par les sociétés d'État fédérales fluctuent de 15 à 30 points de base au-dessus des obligations du gouvernement du Canada.

Les coûts élevés de financement à long terme continueront d'exercer une pression sur la SCA et sur ses clients, ce qui est sujet à préoccupation étant donné les coûts de production à la hausse et, dans certains cas, les revenus en baisse des producteurs. Le défi consiste donc à obtenir du financement de la manière la plus efficiente et la plus rentable possible, de sorte que la SCA soit toujours en mesure d'offrir un rapport qualité-prix avantageux à ses clients.

Programmes de financement

Pour réunir les capitaux nécessaires au financement de ses activités, la Société continuera d'avoir recours à un éventail d'instruments financiers, notamment des instruments

structurés, des obligations à moyen terme (au détail, institutionnelles et européennes) et d'autres sources.

Perspectives

En 2001-2002, la SCA poursuivra l'expansion de son programme canadien d'obligations à moyen terme (OMT), programme qui réussit déjà bien, et explorera de nouveaux programmes et marchés de financement, afin de diversifier son bassin d'investisseurs et ainsi, de se procurer des capitaux de manière rentable.

Gestion du risque de crédit

La réussite financière de la SCA passe au préalable par une gestion saine du risque de crédit lié à son portefeuille de prêts. Il faut dire que celui-ci est le principal élément d'actif de la SCA. C'est lui qui génère la majeure partie du revenu. Comme il s'agit du risque qui menace le plus la SCA, la charge pour pertes sur créances est, chaque année, la dépense la plus élevée à l'état des résultats de la SCA.

Tarification en fonction du risque

La SCA se sert d'un modèle stratégique pour mesurer le niveau de risque de crédit du portefeuille (pratique comparable à celles des autres institutions financières). Au niveau du client, la SCA a mis en œuvre un processus d'évaluation du risque par pointage qui sert de mécanisme dynamique, global et granulaire de pointage du risque.

Grâce au nouveau système de pointage et de tarification du risque, la SCA a un contrôle accru sur les résultats durables à long terme de son portefeuille. De plus, des processus de gestion du risque de crédit jumelés à une tarification adéquate aideront la SCA à affermir sa présence sur les marchés et ainsi, à venir en aide aux producteurs primaires et aux agri-entrepreneurs du milieu rural canadien.

Processus de contrôle et d'examen des comptes

Un autre cycle de formation au crédit vient de prendre fin. De nombreux efforts ont été déployés pour régler la question du risque de crédit dans les activités de prêt à l'agri-entreprise Ces efforts ont débouché sur la mise en œuvre d'une stratégie de diversification du portefeuille

Vision relative au portefeuille

La « vision relative au portefeuille » décrit la composition de portefeuille à atteindre dans le but d'en faciliter la gestion et d'atténuer le risque géographique. Elle dicte les concentrations désirées de types d'entreprise et de régions géographiques, précise l'interface entre le crédit et la philosophie de vente, indique les marges requises et enfin, donne un aperçu des processus en place qui sont nécessaires à la gestion du risque de crédit lié au portefeuille.

Le plan de gestion du risque pour le prochain exercice porte notamment sur :

- le perfectionnement du système de pointage et de tarification du risque grâce à son intégration au système de constitution des dossiers de prêt;
- l'intégration de certains autres éléments de coût liés au prêt dans le processus de tarification.

Processus d'examen des prêts et des comptes

De nouveaux processus d'autorisation des prêts ont été mis en œuvre récemment. La SCA travaille présentement à la mise au point d'un cadre visant à gérer les connaissances relatives aux entreprises agricoles. Ces connaissances seront par la suite reliées à l'initiative des cyberaffaires de la SCA.

L'initiative de gestion intégrée du risque prendra fin avec l'exercice en cours, sur la recommandation d'instaurer une fonction permanente de gestion du risque reposant sur une approche intégrée ou à l'échelle de l'entreprise. La SCA continuera de se pencher sur les politiques, les processus, les procédures, les contrôles, la formation au crédit et les autres processus de gestion du risque de crédit lié à son portefeuille de prêts.

À long terme, la SCA explorera la possibilité de recourir à d'autres moyens de mesure et outils financiers afin de faciliter la gestion du risque de crédit particulier à la SCA. Avec un portefeuille dont la base solide se compose de prêts hypothécaires de bonne qualité, la SCA se trouve en bonne posture pour atténuer, par l'entremise des marchés financiers, le risque de crédit lié à son unique secteur d'activité.

Objectifs, Buts et Mesures

I. Ressources humaines et organisation

Objectif	Buts	Mesures pour 2001/02
Un personnel sans égal pour mener la SCA vers le succès.	1. Améliorer constamment les facteurs qui influencent la satisfaction du personnel.	♦ Amélioration statistiquement significative des résultats du sondage sur le Profil des ressources humaines de janvier 2001 par rapport aux résultats antérieurs, en mettant particulièrement l'accent sur le volet communications. ♦ Mise en place de stratégies de recrutement et de fidélisation qui contribueront au maintien d'un taux de départs volontaires inférieur à 10 %. ♦ Atteinte des objectifs fixés dans les plans de la Société sur l'équité en matière d'emploi et sur les langues officielles.
	2. Développer les connaissances, les compétences et l'expertise pour renforcer la stratégie *de « Client à vie »* de la SCA.	♦ Investissement de 3,5 % de la masse salariale dans la formation et le perfectionnement. ♦ Identification des compétences et établissement d'un plan afin de développer les connaissances, les compétences et l'expertise requises. ♦ Création, à l'échelle de la Société, de dix équipes formées d'experts de l'industrie.
	3. Inspirer l'innovation.	♦ Lancement d'un programme d'idées novatrices. ♦ Les idées novatrices retenues doivent permettre à la SCA de générer plus de revenus, de réduire les coûts, de réaliser des gains en efficience ou en efficacité et de fidéliser davantage la clientèle et le personnel.

II. Fidélisation de la clientèle et présence sur le marché

Objectif	Buts	Mesures pour 2001-2002
Créer des solutions visant la réussite des clients.	1. Soutenir davantage les producteurs primaires et les agri-entrepreneurs par une présence accrue sur le marché et l'établissement de relations suivies avec la clientèle.	♦ Total des décaissements de 1,8 milliard de dollars, ce qui comprend des décaissements de 1,33 milliard de dollars à la production primaire, des décaissements directs de 250 millions de dollars à l'agri-entreprise, et des décaissements de 220 millions de dollars par le biais des alliances. ♦ Amélioration du taux de fidélisation de la clientèle de 2 %.
	2. Accroître le nombre d'options en créant des modes de prestation de services par le développement des cyberaffaires électroniques.	♦ Le CSC devient un mode de prestation de service pleinement opérationnel et est intégré aux cyberaffaires. ♦ Décaissements accrus par le biais d'un mode de prestation électronique. ♦ Mise en place du traitement des prêts et des transactions bancaires interentreprises par le biais d'Internet avec 3 partenaires d'alliance.
	3. Prévoir les besoins de la clientèle et y répondre par la création proactive de produits.	♦ Revenus additionnels générés par des produits à base de frais lancés en 2000-2001. ♦ Atteinte des résultats définis dans les analyses de rentabilité de nouveaux produits à base de frais lancés en 2000-2001. ♦ Mise au point de 5 nouveaux produits productifs d'intérêt et de 2 nouveaux produits à base de frais; au moins un de ces produits sera offert par voie électronique. ♦ Tenue de 20 séminaires de planification du cycle de vie agricole à l'échelle du pays dans le cadre de l'initiative AgriSuccès. ♦ Au moins 20 % des visiteurs au site d'AgriSuccès-planification accèdent à un élément offert sur le site. ♦ Établissement d'une alliance d'affaires avec un groupe des Premières nations dans chaque secteur de vente.
	4. Offrir des connaissances d'expert à la clientèle.	♦ Association des connaissances spécialisées à la tendance positive des résultats de l'Indice de fidélisation de la clientèle et aux facteurs du sondage sur le capital-marque.

III. Efficacité des processus et amélioration de la qualité

Objectif	Buts	Mesure pour 2001/02
Faciliter les processus utilisés par les clients pour faire affaires avec la SCA.	1. Améliorer constamment l'efficacité des processus et l'efficience du fonctionnement de la SCA.	♦ Mise en œuvre des processus reconçus des ressources humaines au 30 septembre 2001et réalisation en même temps d'un gain en efficience net. ♦ Conception de nouveaux processus et reconception de processus existants, au besoin, pour la mise en œuvre de la stratégie de cyberaffaires. ♦ Ratio d'efficience de la Société (dépenses/revenus) de 49 % en 2001-2002
	2. Utiliser à profit la technologie pour permettre et maintenir la prestation de services de qualité supérieure.	♦ Cible de disponibilité de l'infrastructure de technologie de l'information fixée à +99 %. ♦ La mise en œuvre de tous les projets relatifs à la technologie respecte les spécifications. ♦ Atteinte à 100 % des niveaux de service visés pour toutes les applications critiques à la mission de la Société. ♦ Mise en œuvre des processus reconçus de la Technologie de l'information.
	3. Bien faire les choses la première fois, chaque fois. (L'amélioration constante de la qualité constitue un incitatif des activités d'affaires de la SCA).	♦ 98 % des données saisies sont exactes. ♦ 100 % des champs obligatoires sur le client contiennent de l'information. ♦ Mise au point, établissement de la référence et mise en œuvre d'un indice de la qualité d'ici le 1er octobre 2001.

IV. Réussite financière

Objectif	Buts	Mesures pour 2001-2002
Réussite financière – à la base du soutien continu à la clientèle.	1. Assurer la viabilité à long terme.	♦ RCP de 8,2%. ♦ Rendement de l'actif de 0,78%. ♦ Ratio de levier de 9,4:1. ♦ Fonds rentables de 10 pdb inférieurs à la courbe de rendement du gouvernement.
	2. Gérer le risque de façon proactive.	♦ Pointage relatif au modèle stratégique de risque de crédit inférieur à 70 pour l'ensemble du portefeuille (représentatif d'une approche de gestion qui n'est ni trop prudente, ni trop audacieuse). ♦ Gestion des opérations dans les limites approuvées du risque de trésorerie.

Plan financier

Le Plan financier de 2001-2002 à 2005-2006 présente en détail les résultats financiers prévus de la Société du crédit agricole sur cinq exercices, soit de 2001-2002 à 2005-2006. Ce Plan a été rédigé en fonction de montants avant impôt. En général, les résultats financiers reposent sur des activités de financement modérément optimistes, une charge pour pertes sur créances reflétant la pression continue exercée sur certains secteurs agricoles et une amélioration des ratios financiers clés.

Objectifs financiers clés de la direction (en millions de dollars)

	Prévisions 2000-01	Plan 2001-02	Plan 2002-03	Plan 2003-04	Plan 2004-05	Plan 2005-06
Encours des prêts	6 834.1	7 460.8	8 027.4	8 774.8	9 697.5	10 457.3
Décaissements	1 752.0	1 800.0	1 955.0	2 135.0	2 360.0	2 430.0
Avoir	679.0	733.4	803.5	875.1	958.0	1 049.9
Frais d'administration	97.0	102.0	114.0	124.0	132.0	136.0
Ratio d'efficience (%)	56	49	47	46	45	44
Bénéfice net	58.3	57.8	75.3	78.9	90.8	101.0
Rendement de l'actif (%)	0.85	0.78	0.95	0.92	0.97	1.00
Rendement des capitaux propres (RCP) (%)	8.9	8.2	9.8	9.4	9.9	10.1
Ratio de levier (:1)	9.4	9.4	9.2	9.1	9.2	9.0

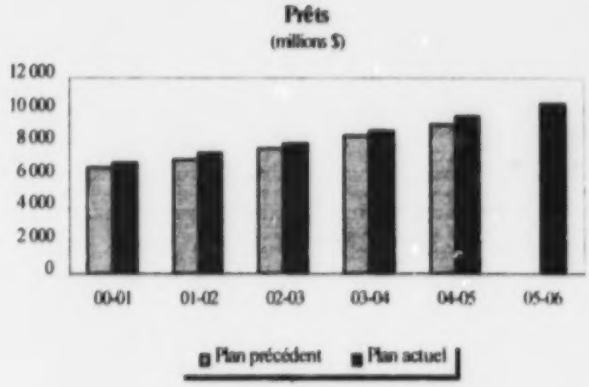
Analyse des résultats prévus

Le « plan précédent » auquel le présent document est comparé est le plan financier approuvé de 2000-2001 à 2004-2005.

Bilan

Prêts

L'encours des prêts devrait passer de 6,8 milliards de dollars (prévision de 2000-2001) à 10,5 milliards de dollars d'ici la fin de mars 2006. Comparativement au plan précédent, l'encours des prêts est augmenté de 534,5 millions de dollars à la fin de mars 2005 en raison, principalement, d'une croissance supérieure aux prévisions en 2000-2001. La SCA enregistrera une croissance semblable pendant les années suivantes tel qu'indiqué dans le processus de planification du dernier exercice.



Les décaissements au secteur de l'agri-entreprise passeront de 250 millions de dollars, dans le premier exercice de la période de planification, à 400 millions de dollars, dans le dernier, et représenteront 16 % de l'encours des prêts au 31 mars 2006. Ces montants témoignent que la SCA demeure principalement axée sur la production primaire.

Prêts décaissés

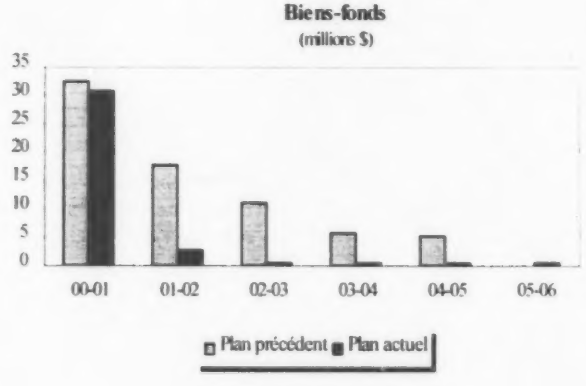
Il est prévu que dans la période quinquennale se terminant en mars 2005, les décaissements de prêts se chiffreront à 10,0 milliards de dollars, ce qui est inchangé par rapport au plan précédent. La SCA continuera de voir ses activités de financement traditionnel s'accroître grâce aux prêts au secteur de l'agri-entreprise et aux prêts d'alliance. Cette croissance reflète les efforts continus que la SCA déploie afin d'accroître l'importance et la diversité de son portefeuille par le biais de ses partenariats et de ses modes de prestation.

Provision pour pertes sur créances

La provision pour pertes sur créances correspond à la meilleure estimation de la direction quant aux pertes potentielles sur les prêts consentis. Elle comprend une somme cumulative de 50,0 millions de dollars pour l'ensemble de la période de planification, qui tient compte des pertes probables en raison d'événements macroéconomiques qui ne peuvent être prévus de manière adéquate par le modèle utilisé pour déterminer la provision. À mesure que le portefeuille augmente, on prévoit que la provision pour pertes sur créances passera de 277,9 millions de dollars à la fin de mars 2001 à 480,9 millions de dollars à la fin de mars 2006. On s'attend à ce que la provision pour pertes sur créances exprimée en pourcentage de l'encours des prêts suive une tendance à la hausse pendant la période quinquennale pour passer de 4,22 p. 100 à 4,60 p. 100, compte tenu du risque accru présenté par un portefeuille plus important et du contexte opérationnel général du secteur agricole.

Biens-fonds acquis en règlement de prêts

Les prévisions relatives au portefeuille de biens-fonds pour la période de 2001 à 2006 sont inférieures à celles du plan précédent, en raison d'une accélération soutenue des ventes de biens-fonds suite à l'arrivée à échéance de baux à long terme. La Société s'attend à écouler la majorité des biens-fonds qu'elle détient d'ici mars 2002. La vente des terres détenues est favorisée par l'arrivée à échéance de baux à long terme en 2000 et en 2001 et par la volonté de la SCA de retourner les biens-fonds qu'elle détient aux producteurs primaires.



État des résultats

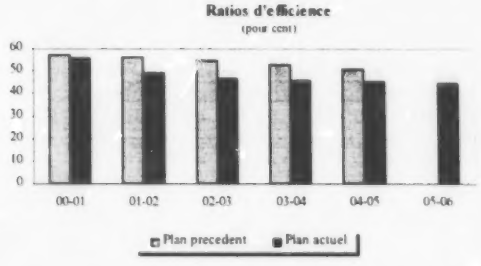
Intérêts créditeurs nets

Les intérêts créditeurs nets correspondent à l'écart entre les intérêts gagnés sur l'actif (prêts et valeurs) et les intérêts débiteurs sur les emprunts. Pour la période quinquennale de planification, les intérêts créditeurs nets sont supérieurs de 51,3 millions de dollars au plan précédent. Une telle hausse s'explique par un portefeuille de prêts plus volumineux de même que par des marges supérieures sur le plan des intérêts créditeurs nets. Ces marges supérieures s'expliquent par un niveau plus élevé de capitaux propres, l'arrivée à échéance de prêts à marge plus faible et des coûts de financement plus bas, qui sont le résultat du remboursement de créances du Trésor à taux nominal élevé. Ce remboursement en 2000-2001 et 2001-2002 s'est traduit par des pénalités pour remboursement anticipé, qui sont plus que compensées par une réduction des intérêts débiteurs dans les derniers exercices du cycle de planification.

Revenu net tiré des loyers et des biens-fonds

Pour la période de planification quinquennale se terminant en mars 2005, le revenu net tiré des loyers et des biens-fonds est porté à 30,2 millions de dollars, soit une hausse de 15,8 millions de dollars comparativement au plan précédent. Cette hausse est attribuable aux recouvrements plus élevés à mesure que la SCA retourne les biens-fonds qu'elle détient aux producteurs primaires.

Frais d'administration



Comparativement au plan précédent, les frais d'administration diminuent de 46,1 millions de dollars pour la période quinquennale se terminant en mars 2005. Cette baisse et l'amélioration du ratio d'efficience correspondante sont le résultat concret des efforts déployés au cours des dernières années pour améliorer l'efficience de la SCA et limiter les coûts. Les gains en efficience ont été obtenus grâce à une meilleure affectation des ressources visant à soutenir la croissance du portefeuille de prêts au secteur de l'agri-entreprise, à améliorer le soutien pour les produits et le développement des marchés et à renforcer l'infrastructure permettant de maximiser le soutien aux clients.

Bénéfice net

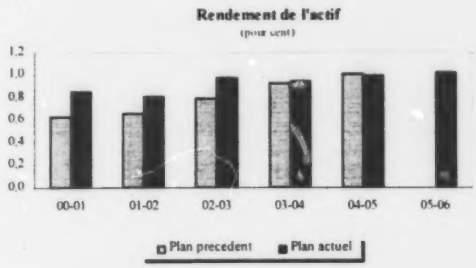
Selon les prévisions, le bénéfice net de la SCA devrait augmenter de 44,7 millions de dollars par rapport au plan précédent pendant la période quinquennale se terminant en mars 2005. Cette augmentation résulte principalement de l'accroissement des intérêts créditeurs nets (51,3 millions de dollars), de la hausse du revenu tiré des loyers et des biens-fonds (15,8 millions de dollars) et de la diminution des frais d'administration (46,1 millions de dollars), lesquels sont contrebalancés par l'augmentation des charges pour pertes sur créances (63,2 millions de dollars). Grâce à la croissance continue du portefeuille et au contrôle exercé sur les frais d'administration, le bénéfice net maintient sa tendance à la hausse tout au long du cycle de planification.

Rendement des capitaux propres

Le rendement moyen des capitaux propres est de 9,5 p. 100 pour la période quinquennale se terminant en 2005, comparativement à 8,5 p. 100 au plan précédent. Cette hausse reflète la croissance du portefeuille de prêts qui génère des intérêts créditeurs plus élevés, l'amélioration de la marge d'intérêt nette, l'augmentation des recouvrements sur biens-fonds et la réduction des frais d'administration.

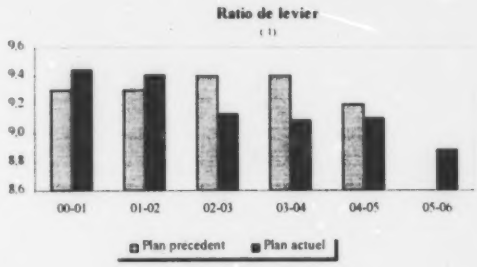
Rendement de l'actif

Le rendement moyen de l'actif est de 0,92 p. 100 pour la période quinquennale se terminant en 2005, comparativement à 0,82 p. 100 au plan précédent. Cette hausse reflète aussi l'amélioration de la marge d'intérêt nette pendant ce plan.



Ratio de levier

Dans le plan actuel, le ratio de levier de 9,3:1 (moyenne pondérée de mars 2000 à mars 2005) est le même que celui du plan précédent. Le maintien d'un capital de base plus élevé permettra à la SCA de réinvestir dans le secteur agricole et d'assurer la croissance des éléments de son bilan sans compromettre sa viabilité financière.



Plan financier - Tableau 1

Société du crédit agricole
Bilan
Plan financier du 2001-2002 à 2005-2006
(en millions de dollars)

	Réalisations 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Plan 2001-2002	Plan 2002-2003	Plan 2003-2004	Plan 2004-2005	Plan 2005-2006
ACTIF							
Encaisse et placements à court terme	308,7	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0
Débiteurs et autres éléments de l'actif à recevoir	74,8	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0
Placements à long terme	55,6	55,5	54,4	53,2	50,0	50,0	50,0
Prêts	6 303,8	6 834,1	7 460,8	8 027,4	8 774,8	9 697,5	10 457,3
Moins Provision pour pertes sur créances	249,7	277,9	304,9	329,9	361,9	397,9	430,9
Provision pour événements macroéconomiques	0,0	0,0	10,0	20,0	30,0	40,0	50,0
Prêts nets	6 054,1	6 556,2	7 145,9	7 677,5	8 383,0	9 259,6	9 976,4
Biens-fonds acquis en règlement de prêts	64,9	30,8	2,8	0,5	0,5	0,5	0,5
Matériel et améliorations locatives	12,6	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
TOTAL DE L'ACTIF	6 570,7	7 089,5	7 650,1	8 178,2	8 880,4	9 757,1	10 473,9
PASSIF							
Créditeurs et charges à payer	36,6	29,1	33,2	36,9	41,3	46,7	51,4
Intérêts courus sur les emprunts	166,0	130,9	144,6	155,1	168,5	185,4	186,8
	202,6	160,0	177,8	192,0	209,8	232,1	238,2
Emprunts							
Dette à court terme	1 040,1	1 672,4	1 608,3	1 617,2	1 675,8	1 674,4	1 905,3
Dette à long terme	4 700,8	4 578,1	5 130,6	5 565,5	6 119,7	6 892,6	7 280,5
	5 740,9	6 250,5	6 738,9	7 182,7	7 795,5	8 567,0	9 185,8
AVOIR							
Capital	507,7	507,7	507,7	507,7	507,7	507,7	507,7
Bénéfice non réparti	119,5	171,3	225,7	295,8	367,4	450,3	542,2
Total de l'avoir	627,2	679,0	733,4	803,5	875,1	958,0	1 049,9
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR	6 570,7	7 089,5	7 650,1	8 178,2	8 880,4	9 757,1	10 473,9

Plan financier - Tableau 2

Société du crédit agricole
État des résultats et des bénéfice non répartis
Plan financier de 2001-2002 à 2005-2006
(en millions de dollars)

	Réalisations 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Plan 2001-2002	Plan 2002-2003	Plan 2003-2004	Plan 2004-2005	Plan 2005-2006
INTERÊTS CREDITEURS							
Prêts	470,2	525,2	575,0	624,9	685,1	749,1	808,4
Placements	25,3	25,7	26,9	26,9	27,4	27,0	19,4
	495,5	550,9	601,9	651,8	712,5	776,1	827,8
Interêts debiteurs	341,1	386,0	400,1	417,5	454,8	493,6	530,8
Interêts crediteurs nets	154,4	164,9	201,8	234,3	257,7	282,5	297,0
Charge pour pertes sur creances	52,7	40,2	43,0	44,0	52,0	57,0	57,0
Provision pour evenements macroeconomicuqes	-	-	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Interêts crediteurs nets apres la charge pour pertes sur creances	101,7	124,7	148,8	180,3	195,7	215,5	230,0
REVENU TIRE DES LOYERS ET DES BIENS-FONDS	29,8	27,7	6,5	2,5	0,3	0,1	0,1
Loyers et autres revenus	2,0	1,5	1,3	0,5	0,2	0,1	0,1
Frais d'exploitation	4,8	2,3	0,8	0,1	0,1	-	-
Interets debiteurs	23,0	23,9	4,4	1,9	-	-	-
Revenu net tire des loyers et des biens-fonds	6,4	8,9	8,4	9,0	9,3	9,6	9,5
AUTRES REVENUS	131,1	157,5	161,6	191,2	205,0	225,1	239,5
BENEFICE NET AVANT AUTRES FRAIS							
AUTRES DEPENSES	90,8	97,0	102,0	114,0	124,0	132,0	136,0
Frais d'administration	1,9	2,2	1,8	1,9	2,1	2,3	2,5
Impots sure les benefices	92,7	99,2	103,8	115,9	126,1	134,3	138,5
Autres frais	38,4	58,3	57,8	75,3	78,9	90,8	101,0
BENEFICE NET	84,1	113,0	171,3	225,7	295,8	367,4	450,3
Benefices non reparts au debut de l'exercice *	(3,0)	-	(3,4)	(5,2)	(7,3)	(7,9)	(9,1)
Dividends	119,5	171,3	225,7	295,8	367,4	450,3	542,2
BENEFICES NON REPARTIS A LA FIN DE L'EXERCICE	119,5	171,3	227,5	299,3	372,8	457,8	552,0

* Ajustement en 2000-2001 pour tenir compte de l'adoption de nouvelles recommandations comptables sur les avantages sociaux futurs des employes

Budget de fonctionnement

Introduction

Le budget de fonctionnement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2002 est présenté au Conseil du Trésor pour approbation, conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

Résumé des objectifs financiers clés de 2001-2002 (en millions de dollars)

Encours des prêts	7 460,8
Décaissements nets	1 800,0
Taux de prolongation de prêts (%)	91
Remboursements par anticipation	512,0
Arrérages	35,0
Provision pour pertes sur créances	314,9
Biens-fonds acquis en règlement de prêts	2,8
Marge d'intérêt pondérée (%)	2,41
Frais d'administration	102,0
Ratio d'efficience (%)	49
Bénéfice net	57,8
Rendement des capitaux propres (%)	8,2
Ratio de levier (:1)	9,4

Bilan

Prêts

Le portefeuille de prêts devrait poursuivre sur sa lancée et afficher un taux de croissance de 9,2 p. 100 au cours de 2001-2002. Cette saine progression se traduira par une augmentation de 626,7 millions de dollars du portefeuille de prêts, portant celui-ci à 7,5 milliards de dollars au 31 mars 2002. Les **décaissements** passeront de 1,7 milliard de dollars en 2000-2001 à 1,8 milliard en 2001-2002. Cette croissance reflète les efforts continus que la SCA déploie afin d'accroître l'importance et la diversité de son portefeuille par le biais de ses partenariats et de ses modes de prestation. Les **renouvellements** devraient représenter 627 millions de dollars en 2001-2002, pour un taux de prolongation de 91 p. 100.

Frais d'administration et ratio d'efficience

Le budget d'administration de 2001-2002 a été établi à 102,0 millions de dollars, une augmentation de 5 millions de dollars par rapport au dernier exercice. Le ratio d'efficience est de 49 p. 100, soit une amélioration par rapport au ratio de 56 p. 100 dans les prévisions de 2000-2001. L'amélioration s'explique par les efforts des derniers exercices en vue d'accroître l'efficience des processus et de réduire les coûts. Les économies réalisées découlent d'une affectation des ressources plus judicieuse pour soutenir la croissance du portefeuille de l'Agri-entreprise, d'une amélioration du soutien des produits et des activités d'expansion des marchés et du renforcement de l'infrastructure afin de maximiser le soutien fourni à la clientèle.

Équipement et amélioration locatives

La SCA prévoit dépenser 9,9 millions de dollars en équipement et améliorations locatives en 2001-2002, dont 7,4 millions de dollars en matériel et logiciels informatiques et en infrastructure de réseau. Les plans de développement de la Technologie de l'information incluent des améliorations aux systèmes de constitution des dossiers de la SCA et à son infrastructure de réseau. Le solde des dépenses en immobilisations servira à poursuivre le programme d'améliorations locatives de la SCA visant à rehausser la présence du gouvernement fédéral en milieu rural par le renforcement et l'uniformisation de son image de marque à ses points de contact avec la clientèle. Ce projet inclut aussi la mise en place d'une signalisation uniforme et une amélioration des installations de travail et de réunion de son personnel.

Bénéfice net

La Société prévoit un bénéfice net de 57,8 millions de dollars en 2001-2002, soit un résultat légèrement inférieur au bénéfice net prévu de 58,3 millions de dollars pour l'exercice 2000-2001. Les bénéfices plus élevés produits par la croissance du portefeuille et l'accroissement de la marge globale, du fait que la SCA a pu profiter, tout au long de l'exercice, de coûts de financement inférieurs grâce au remboursement d'emprunts à taux élevés du Trésor, sont toutefois contrebalancés par les recouvrements moins élevés sur les ventes de biens-fonds par rapport à l'exercice précédent et la charge plus élevée pour pertes sur créances.

Rendement des capitaux propres

Le rendement des capitaux propres s'établit à 8,2 p. 100 dans le plan de 2001-2002. Il s'agit d'un rendement inférieur par rapport aux prévisions de 8,9 p. 100 pour 2000-2001. Le rendement inférieur des capitaux propres comparativement aux prévisions de 2000-2001 découle de la diminution des recouvrements sur les ventes de biens-fonds et de l'augmentation de la charge pour pertes sur créances. Ces deux résultats sont toutefois compensés par l'accroissement du portefeuille de prêts et l'amélioration de la marge des intérêts créditeurs nets.

Ratio de levier

Selon le plan, le ratio de levier s'établira à 9,4:1 au 31 mars 2002, conformément au ratio prévu au 31 mars 2001.

Plan d'emprunt et budget d'investissement

Gestion du risque lié au taux d'intérêt

Le Comité de gestion de l'actif et du passif (CGAP) est exclusivement chargé de la stratégie de gestion du risque lié aux taux d'intérêt et du risque financier. Le CGAP a pour mandat de proposer des politiques, d'établir des lignes directrices régissant la gestion du risque opérationnel et de veiller à ce que qu'elles soient respectées. La Trésorerie assume la responsabilité des tactiques relatives à la gestion quotidienne du risque lié aux taux d'intérêt.

La Société du crédit agricole demande le pouvoir :

Plan d'emprunt

- de contracter des emprunts à court terme sur les marchés monétaires canadiens et internationaux et par le biais de crédits de soutien permanents, de marges de crédit bancaires ou d'ententes de prêt, dans le but de financer les besoins de liquidité de même que l'actif et les placements à court terme. Le solde maximal de la dette à court terme n'excédera jamais 3,5 milliards de dollars;

- de contracter des emprunts à long terme sur les marchés financiers, afin d'assurer le financement des prêts consentis aux termes de la *Loi sur la Société du crédit agricole* et de rembourser la dette arrivant à échéance, jusqu'à concurrence de 2,5 milliards de dollars.

Budget d'investissement

Le budget d'investissement de 2001-2002 repose sur le programme d'emprunts décrit ci-dessus. Grâce à ces fonds et aux fonds qu'elle peut générer elle-même, la SCA compte faire des engagements de prêts bruts de 1,80 milliard de dollars aux termes de la LSCA et rembourser le capital échu exigible de ses emprunts auprès du Trésor, ainsi que ses obligations sur les marchés financiers canadiens et internationaux. Avec de nouveaux emprunts, et après avoir effectué les remboursements prévus, le montant net de la dette totale devrait augmenter de 489 millions de dollars pour l'exercice financier de 2001-2002.

Société du crédit agricole
Budget d'investissement 2001-2002
Calculs relatifs aux besoins appariés de financement à long terme
(en millions de dollars)

Budget de 2000-2001	Provenance	Budget de 2001-2002
1 192,1 $	Emprunts – LSCA et marchés financiers	1 659,0 $
614,3	Remboursement de capital par les emprunteurs	765,9
510,0	Remboursement anticipé de capital par les emprunteurs	512,0
156,0	Augmentation (diminution) des obligations à court terme	(64,1)
82,8	Encaisse dégagée des opérations	113,8
37,8	Variation des biens-fonds détenus	28,0
76,1	Diminution des placements	1,1
2 669,1 $	**Total provenance**	**3 015,7$**
	Utilisation	
1 562,0 $	Décaissements de prêts aux emprunteurs	1 800,0 $
223,1	Capital redevable au Trésor – LSCA	155,7
0,1	Capital redevable au Trésor – LCGA[10]	0,0
868,9	Capital redevable aux marchés financiers	1 046,7
12,6	Acquisition d'immobilisations	9,9
2,4	Dividende versé à l'actionnaire	3,4
2 669,1 $	**Total utilisation**	**3 015,7 $**

10 Loi sur le crédit aux groupements agricoles

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur le *Plan d'entreprise* de la SCA ou faire part de vos commentaires, veuillez communiquer avec :

Lynn Armstrong ou Daryl Nelson
Planification stratégique
Société du crédit agricole
1800, rue Hamilton
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : (306) 780-7518 / (306) 780-8639
Télécopieur : (306) 780-5703
Lynn.Armstrong@sca-fcc.ca
Daryl.Nelson@sca-fcc.ca

Jacques Lagacé
Relations - gouvernement et industrie
50, rue O'Connor, Suite 1100
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Téléphone : (613) 993-9897
Télécopieur : (613) 993 9919
jacques.lagace@fcc-sca.ca

Pour le service en français, veuillez communiquer avec :
Diane Bernier, Planification stratégique
Société du crédit agricole
1800, rue Hamilton
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : (306) 780-6704 Télécopieur : (306) 780-6704
Diane.Bernier@fcc-sca.ca